



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA INCREMENTAR LA
EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS EN EL BANCO
ECUATORIANO DE LA VIVIENDA

**Tesis previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autor:

Ana Cristina Flores Laguas

Directora:

Ing. Mg. Germania Vayas Ortega

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de un Sistema de Control Interno para incrementar la eficiencia en la administración de compras en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por
Ana Cristina Flores Laguas

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado
de Magister en Administración
de Empresas Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

Diseño de un Sistema de Control interno para incrementar la eficiencia en la administración de compras en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Ing. Mg. Danilo Bombón Orellana
Miembro Calificador

Ing. Mg. Germania Vayas Ortega
Miembro Calificador
Directora de Tesis

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Ing. Mg. Tarquino Patiño Espín
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación.

Tema: Diseño de un sistema de control interno para incrementar la eficiencia en la administración de compras en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Autor: Ana Cristina Flores Laguas.

Director: Ing. Mg. Germania Vayas Ortega.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad.

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Resumen Ejecutivo

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) fue creado mediante Decreto - Ley de Emergencia N° 23 que fue publicado en Registro Oficial No. 223 del año 1.962; su visión netamente social y pública, con un objetivo primordial, el de cubrir el déficit habitacional en el Ecuador, asumió con madurez y responsabilidad el facilitar a la ciudadanía especialmente a los estratos de menor ingreso la construcción, adquisición y mejora de vivienda de mediano y bajo costo. Mediante los procesos pre-contractuales y contractuales, las áreas que agregan valor a la entidad financiera, impulsan el crecimiento sostenido en la institución; pero, el desconocimiento de los procesos por parte de los funcionarios; y sobre todo de los servidores responsables, han generado criterios divergentes al momento de efectuar el abastecimiento sea en bienes o servicios; con la utilización de indicadores de gestión se da a conocer a los servidores tanto de planta como contrato ocasional el mejoramiento continuo que el área de compras públicas requiere, y el compromiso personal y profesional que se necesita.

Declaración de originalidad y responsabilidad

Yo, Ana Cristina Flores Laguas, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1803408556, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. en tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ana Cristina Flores Laguas

1803408556

*Dedico este trabajo de titulación a mi familia;
personas maravillosas que me han
apoyado en los buenos momentos,
y en los malos me han acogido y enrumbado sabiamente,
a ellos mi eterno amor.*

Reconocimiento

A mi Directora de Tesis, Ing. Mg. Germania Vayas Ortega, quien me brindó de una manera valiosa y desinteresada sus conocimientos para la culminación del presente trabajo de titulación.

Al Ing. Mg. Santiago Guevara Imbaquingo, por su comprensión, estímulo constante, apoyo incondicional y por ser parte importante en mi crecimiento profesional.

Al Ing. Mg. Enrique Garcés Freire, Ing. Andrés Guerrero Coloma e Ing. Julio Castillo Altamirano por ser amigos leales y estar siempre de una u otra manera apoyándome desinteresadamente.

Y a todas aquellas personas que transitaron en mi camino.

Gracias a todos... !!

Resumen

La normativa emitida por el Instituto Nacional de Contratación Pública permite a los servidores públicos de las áreas administrativo financieras llevar a cabo los procesos de manera transparente; sin embargo, instancias internas de las instituciones públicas hace que exista una rotación de personal continuo y de esta manera la responsabilidad de llevar a cabo los procesos pre contractuales y contractuales recae en una responsabilidad implícita. En el Banco Ecuatoriano de la Vivienda con lo antes mencionado ha generado criterios divergentes al momento de efectuar el abastecimiento de recursos sean estos de bienes o servicios. Con la implementación de un sistema de control interno basado en indicadores de gestión se detecta los cuellos de botella, y se da a conocer a los servidores el mejoramiento continuo que el área de compras públicas requiere, a su vez se afianza el compromiso profesional y personal que se necesita. El presente trabajo, facilitará a los estudiantes, el entendimiento en la ejecución de los procesos pre-contractuales, contractuales con los cuales se efectúan las adquisiciones de bienes y servicios en el sector público, alineados a la normativa vigente y al Plan Nacional del Buen Vivir; facilitando de esta manera el entendimiento a la función pública.

Absctract

The regulations issued by the Instituto Nacional de Contratación Pública allow public servants in administrative areas and financial to carry out processes in a transparent manner; however, the internal pressures of public institutions mean that there is a continuous staff rotation, and thus the responsibility of conducting the pre-contractual and contractual process rests on an implicit responsibility. In the Banco Ecuatoriano de la Vivienda the above has led to divergent criteria in the provision of resources, supply whether these be goods or services. With the implementation of an internal control system based on performance indicators, bottlenecks are detected, and it becomes clear to civil servants that continuous improvement is needed in the area of public procurement at the same time, it is seen that professional and personal commitment is a necessity. This work will provide students understanding in the implementation of the pre-contractual, contractual processes by which the procurement of goods and services are made in the public sector, in line with current legislation and the Plan Nacional del Buen Vivir, thereby facilitating greater understanding of public service.

Tabla de contenido

Ficha Técnica	iii
Declaración de originalidad y responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimiento	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tablas	xi
Lista de Gráficos	xii
Lista de Ilustraciones	xiii
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información básica	3
2.2. Descripción del Problema	3
2.3. Preguntas Básicas	4
2.4. Formulación de meta.....	5
2.5.1. Objetivo General.....	5
2.5.2. Objetivos Específicos.....	5
2.6. Delimitación funcional	6
3. Marco Teórico	7
3.1. Definiciones y conceptos.....	7
3.1.1. Presupuesto General del Estado	7
3.1.2. Plan Operativo Anual	7
3.1.3. Plan Anual de Inversiones	8
3.1.4. Plan Anual de Contratación.....	8
3.1.5. Sistema Nacional de Contratación Pública	9
3.1.6. Procesos de contratación	10
3.1.7. Control Interno	13
3.1.9. Indicadores de Gestión.....	20
4. Metodología	26
4.1. Diagnóstico.....	26
4.2. Método aplicado	40
4.3. Materiales y herramientas	40
5. Resultados	41
5.1. Producto final del proyecto de titulación	41

5.2. Evaluación preliminar	82
6. Conclusiones y Recomendaciones	87
6.1. Conclusiones.....	87
6.2. Recomendaciones	88
APÉNDICES	
Apéndice A: Detalle del Presupuesto General del Estado al 2012	90
Apéndice B: Contratación Pública - Montos de Adjudicación año 2012.....	91
Apéndice C: Cuestionario de Control Interno.....	92
REFERENCIAS	93

Tablas

1: Componentes y Principios del Informe COSO 2013.....	17
2: Distribución de los servidores en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda	26
3: Presupuesto General Banco Ecuatoriano de la Vivienda año 2012	33
4: Ejecución Presupuesto Contratación Pública año 2012.....	34
5: Conocimiento del PAC	35
6: Control adecuado de información de proveedores	35
7: Comunicación interna	36
8: Programación de compras en diferentes áreas.....	36
9: Certificación presupuestaria	37
10: Contratación por ínfima cuantía	37
11: Validación de procedimientos de ínfima cuantía	38
12: Verificación de bienes requeridos.....	38
13: Conocimiento sobre procedimientos de control interno	39
14: Mejora continua en atención al proveedor	39
15: Productos que oferta el BEV	45
16: Matriz FODA: Área Administrativa – Financiera	49
17: Mapa estratégico	68
18: Ficha de Indicador A-01.....	73
19: Ficha de Indicador A-02.....	74
20: Ficha de Indicador A-03.....	75
21: Ficha de Indicador A-04.....	76
22: Ficha de Indicador A-05.....	77
23: Ficha de Indicador A-06.....	78
24: Ficha de Indicador A-07.....	79
25: Tablero de Seguimiento y Control.....	81
26: Encuesta Delphi	83
27: Encuesta Delphi con Expertos.....	85

Lista de Gráficos

1: Procesos Sistema de Control Interno	47
--	----

Lista de Ilustraciones

1: Proyectos de vivienda de interés social BEV.....	43
2: Ubicación Oficina Matriz BEV	46
3: Logotipo BEV.....	46
4: Factibilidad de la Contratación.....	66
5: Factibilidad de la Contratación.....	67

CAPÍTULO 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) es un organismo financiero y crediticio especialista en vivienda, siendo parte de las entidades financieras públicas, se encuentra controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por la Contraloría General del Estado.

La responsabilidad del BEV de generar oferta urbanística para los ecuatorianos y ecuatorianas se fortalece al incluir la política de vivienda integral, el desarrollo urbano y humano. La institución no solo cumple con el papel de financista de proyectos habitacionales, su objetivo principal es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de propuestas formales que constituyan verdaderos espacios donde se potencialice su desarrollo.

El desconocimiento de los procesos involucrados y la responsabilidad implícita del cargo, ocasiona que los servidores del área de contratación pública, tengan criterios divergentes al momento de la planificación y por ende al iniciar la compra del bien o servicio requerido; esto conlleva al re-proceso, pérdida de tiempo laboral y recursos públicos.

Para la depuración de procesos, se ve la necesidad de diseñar y aplicar un sistema de control interno basado en indicadores de gestión que sean aplicados en el área administrativo-financiero del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, mismos que permitirán a la institución verificar el buen manejo de los recursos públicos, el cumplimiento de los objetivos institucionales, y, la regulación de los procedimientos de contratación conforme lo determina la Ley.

Esto beneficiará a que los servidores del banco incorporen una cultura de transparencia y recuperación de principios y valores, lo que implica desterrar prácticas y relaciones de corrupción e integrar sistemas de prevención de la misma.

1.2. Descripción del documento

En el Capítulo 2 se presentará el planteamiento de la propuesta de trabajo que abarca la información básica de la institución bancaria, el objetivo general y objetivos específicos del trabajo, así como la delimitación funcional; las definiciones y conceptos básicos, aporte de la temática a nivel internacional, normativa legal que permitirán validar el presente trabajo, el mismo que será ampliado en el Marco Teórico Capítulo 3; los métodos empleados, las herramientas y la población muestral para la validación del tema propuesto será ampliamente desarrollado en el Capítulo 4 Metodología. En el Capítulo 5 se presentará la propuesta del diseño de control interno basada en indicadores de gestión y el análisis de los resultados obtenidos de la muestra. Conclusiones y Recomendaciones se encuentran en el Capítulo 6.

CAPÍTULO 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información básica

Tema: Diseño de un Sistema de Control Interno para incrementar la eficiencia en la administración de compras en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Tesis.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad.

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

2.2. Descripción del Problema

La falta de un sistema de control interno en las áreas administrativa y financiera del Banco Ecuatoriano de la Vivienda ha generado criterios divergentes en el continuo proceso de pago, lo cual genera la desconfianza por parte de los proveedores al trabajar con entidades estatales, las causas de esto son:

- a. Normativa interna obsoleta, siendo de primordial utilidad para la ejecución de los procesos.
- b. Contratación de nuevo personal en las diferentes áreas de la institución impide el flujo de la ejecución de los procesos.
- c. Procesos obsoletos previo al pago que van de la mano con la obsolescencia de la normativa interna, dan como resultado los re-procesos en el área administrativa-financiera.
- d. Rotación de personal de planta.

Como causas estructurales tenemos:

- a. Cambio de autoridades en Directorio y Subgerencias.
- b. Falta de interés del personal.
- c. Inexistencia de una inducción apropiada al cargo.

Al generarse cambios en las subgerencias y direcciones departamentales, así como la inexistencia de una armonía laboral entre el departamento administrativo y financiero, los efectos son:

- a. Desconocimiento de la normativa interna, presidida por el desinterés en el personal recién contratado o que se acogió a un cambio administrativo dentro de la institución.
- b. Criterios divergentes en la planificación al momento de iniciar la compra.
- c. Inexistencia de armonía laboral entre departamentos administrativo y financiero.
- d. Procesos administrativos y financieros incompletos al momento del pago y estancamiento de los mismos.
- e. Desconfianza de los proveedores a trabajar con instituciones públicas.

La suma de las causas y sus efectos, conlleva a que los procesos de pago se retrasen y exista la desconfianza de la ciudadanía / proveedores en realizar contratación de servicios o compras con el sector público.

El planteamiento del diseño del sistema de control para la administración efectiva de compras a través del levantamiento de indicadores de gestión llevará a mejorar, proponer, gestionar y aplicar el diseño en la institución.

2.3. Preguntas Básicas

¿Cuándo se origina?

Se origina por el desconocimiento de los procesos previo al pago del personal administrativo y financiero que se integra a la institución o a su vez que se acoge al cambio administrativo, a más de la falta de una apropiada inducción previa al cargo.

¿Dónde se origina?

Su origen es en el departamento administrativo y financiero, dado que la parte administrativo a pesar de que no interviene directamente en el giro del negocio, aporta con sustentar necesidades a las diferentes áreas que agregan valor.

¿Dónde se detecta?

La detección del tema motivo del presente trabajo se da al momento de realizar el control previo al pago, es decir en el área financiera, ya que conforme al Art. 114 del Código de Finanzas Públicas se establece que previo al pago se debe contar con la respectiva certificación presupuestaria así como los sustentos respectivos, legibles y acordes a la naturaleza del pago.

2.4. Formulación de meta

Optimizar de una manera efectiva la gestión y los recursos públicos.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Control Interno para incrementar la eficiencia en la administración de compras en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda; aplicando indicadores de gestión, para la acertada y oportuna toma de decisiones.

2.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Describir los procesos involucrados en el área de compras, con el fin de facilitar la búsqueda de información para el diseño del Sistema de Control Interno.

- ✓ Aplicar los Sistemas de Control Interno de acuerdo a la normatividad y disposiciones legales que permitan determinar el nivel de cumplimiento.
- ✓ Desarrollar el Sistema de Control Interno a partir de información verás que coadyuve a mejorar la gestión administrativa de compras.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

Será capaz de eliminar los procesos obsoletos y permitirá la inclusión de indicadores de gestión.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

No será capaz de mejorar el clima laboral.

CAPÍTULO 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Presupuesto General del Estado

Según la Constitución de la República del Ecuador, define al Presupuesto General del Estado:

El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Su ejecución se llevará a cabo conforme al Plan Nacional de Desarrollo, se gestionará a través de una Cuenta Única del Tesoro Nacional abierta en el Banco Central, con las subcuentas correspondientes; a su vez, se prohíbe a las entidades del sector público invertir sus recursos en el exterior sin autorización legal. **Apéndice A.**

3.1.2. Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual es un documento que permite viabilizar el cumplimiento de los objetivos y las directrices en un corto plazo; en el cual, se señala los proyectos de inversión clasificados por sectores y programas, permitiendo la evaluación y el monitoreo eficiente de los recursos asignados, con una participación activa del nivel jerárquico superior y trabajadores, para así no desviarse de los objetivos de la entidad.

Conforme a nuestro estudio, las instituciones públicas deben plasmar los objetivos macro, metas, indicadores, áreas responsables, valoración y partidas presupuestarias signadas a los objetivos de cada institución, dando como resultado un monitoreo estratégico y operativo eficaz.

3.1.3. Plan Anual de Inversiones

El Plan Anual de Inversiones (PAI) va ligado con el Plan Operativo Anual (POA), en donde se determinan las metas, productos, programas de inversión, actividades a realizar en el año fiscal.

De acuerdo al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas:

“Los planes de inversión son la expresión técnica y financiera del conjunto de programas y proyectos de inversión, debidamente priorizados, programados y territorializados, de conformidad con las disposiciones de este código. Estos planes se encuentran encaminados a la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y de los planes del gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados.” (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010)

Para la elaboración del PAI se trabaja de manera coordinada con el Ministerio de Finanzas, los Ministerios Coordinadores y otras entidades del gobierno nacional. Dentro de las instituciones públicas y privadas el trabajo mancomunado es entre las áreas que agregan valor y el área operativa. En las instituciones públicas, el PAI deberá cumplir las directrices del Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Buen Vivir de la ciudadanía.

3.1.4. Plan Anual de Contratación

Conforme lo revisado en el POA y el PAI, las instituciones públicas para la contratación y adquisición de bienes o servicios, se rigen a un Plan Anual de Contratación (PAC), que no es más que la programación para la adquisición de bienes, servicios, consultorías necesarias para el cumplimiento eficiente de metas institucionales.

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC), expresa lo siguiente:

“Las Entidades Contratantes, para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente, de conformidad a la planificación plurianual de la Institución,

asociados al Plan Nacional de Desarrollo y a los presupuestos del Estado. El Plan será publicado obligatoriamente en la página Web de la Entidad Contratante dentro de los quince (15) días del mes de enero de cada año e interoperará con el portal COMPRASPUBLICAS. De existir reformas al Plan Anual de Contratación, éstas serán publicadas siguiendo los mismos mecanismos previstos en este inciso...” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008)

3.1.5. Sistema Nacional de Contratación Pública

El Sistema Nacional de Contratación Pública sistematiza los principios, normas, procedimientos y mecanismos que se encargan del control de las contrataciones y adquisiciones realizadas por las entidades contratantes sujetas a la LOSNCP.

En la LOSNCP, expresa: “El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008)

a. Objetivos del Sistema

Los objetivos del SNCP para las entidades contratantes sujetas a la LOSNCP son los siguientes:

- “1. Garantizar la calidad del gasto público y su ejecución en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo;
2. Garantizar la ejecución plena de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales;
3. Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública;
4. Convertir la contratación pública en un elemento dinamizador de la producción nacional;
5. Promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, en el marco de esta Ley;
6. Agilizar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna;

7. Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional, de conformidad con el Reglamento;
8. Mantener una sujeción efectiva y permanente de la contratación pública con los sistemas de planificación y presupuestos del Gobierno central y de los organismos seccionales;
9. Modernizar los procesos de contratación pública para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado;
10. Garantizar la permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público; y,
11. Incentivar y garantizar la participación de proveedores confiables y competitivos en el SNCP.” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008)

3.1.6. Procesos de contratación

a. Bienes y servicios normalizados

Objeto de contratación cuyas características o especificaciones técnicas se hallen homologadas y catalogadas. (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008)

b. Convenio Marco

Para el mejor manejo y cooperación entre el Estado y los Proveedores, el Instituto Nacional de Contratación Pública normalizó este servicio mediante convenios, que de acuerdo a la LOSNCP, expresa:

“El Instituto Nacional de Contratación Pública efectuará periódicamente procesos de selección de proveedores con quienes se celebrará Convenios Marco en virtud de los cuales se ofertarán en el catálogo electrónico bienes y servicios normalizados a fin de que éstos sean adquiridos o contratados de manera directa por las Entidades Contratantes, sobre la base de parámetros objetivos establecidos en la normativa que para el efecto dicte el Instituto Nacional de Contratación Pública.” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008)

c. Obligaciones de los Proveedores

Parte de las obligaciones de los proveedores es:

“...proveer bienes y servicios normalizados de conformidad con las condiciones de plazo, precio, calidad, lugar de entrega y garantía establecidas para el período de duración del Convenio Marco. No obstante, los adjudicatarios podrán mejorar las condiciones establecidas, siguiendo el procedimiento que para el efecto se haya previsto en el Convenio Marco.” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008)

d. Obligaciones de las Entidades Contratantes

Las obligaciones de las entidades contratantes son:

“...consultar el catálogo electrónico previamente a establecer procesos de adquisición de bienes y servicios. Solo en caso de que el bien o servicio requerido no se encuentre catalogado se podrá realizar otros procedimientos de selección para la adquisición de bienes o servicios, de conformidad con la presente Ley y su Reglamento...” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008)

e. Documentos habilitantes

Antes de iniciar el Control Previo, y como inicio de la contratación, se requiere del justificativo, requerimiento o solicitud de compra por parte del área requirente con las especificaciones técnicas necesarias sin describir la marca del producto o direccionando al proveedor, así como, conforme lo dicta el Código de Planificación y Finanzas Públicas (2010) “Ninguna entidad u organismo público pondrán contraer compromisos, celebrar contratos, ni autorizar o contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación presupuestaria”

Conforme lo dicta la Normativa de Control Interno se debe tener en cuenta que la transacción a realizar no varíe respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto establecido al momento del control previo al compromiso efectuado, así como mantenga su razonabilidad y exactitud aritmética; que los bienes o servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descrita o detallada en la factura o en el contrato, ingreso a bodega o en el acta entrega recepción e informe del técnico legalizado y que evidencia la obligación o deuda correspondiente.

Los documentos mínimos que se requiere para el pago respectivo de la adquisición o arrendamiento del bien o servicio, son los siguientes:

- ✓ Solicitud de requerimiento generando la necesidad;
- ✓ Documento interno solicitando la emisión de la certificación presupuestaria;
- ✓ Certificación Presupuestaria;
- ✓ Elaboración y aprobación de pliegos (de ser el caso);
- ✓ Adjuntar 3 (tres) proformas legales sin que con este procedimiento se eluda los otros procesos de contratación en el caso de compras por ínfima cuantía;
- ✓ Cuadro comparativo con las 3 (tres) proformas;
- ✓ Certificado del CONSEP
- ✓ Certificado SNCP de ser proveedor habilitado para contratar;
- ✓ Orden de Trabajo / Servicio;
- ✓ De poseer el Registro Único de Proveedor (RUP) adjuntar una fotocopia, caso contrario no es requisito indispensable;
- ✓ De no poseer RUP, realizar el análisis interno al Proveedor;
- ✓ Presentación de Garantías de Fiel Cumplimiento de Contrato ó Garantía Técnica para ciertos Bienes.

Previo al pago, a más de los documentos antes descritos se debe incluir:

- ✓ Acta de Entrega Recepción;
- ✓ Informe de la Comisión Técnica (de ser el caso);
- ✓ Revisión en el SNCP de no tener deudas pendientes con el Estado Ecuatoriano;
- ✓ Revisión en el sistema del CONSEP si el proveedor contratado posee algún impedimento, e imprimir el documento;
- ✓ Factura o Nota de Venta;
- ✓ Impresión de la validación de la Factura o Nota de Venta en el sistema del Servicio de Rentas Internas;
- ✓ Impresión del Registro Único de Contribuyente (RUC) en el sistema del Servicio de Rentas Internas tanto del contribuyente o persona natural y su representante legal.

En la LOSNCP, el artículo 69 habla sobre la suscripción de contratos en la que manifiesta que será requisito previo a la suscripción del contrato la rendición de las garantías correspondientes y vigentes.

Garantía: “Respaldo con que el deudor asegura el cumplimiento de una obligación, facilitando así la obtención de un préstamo o concesión. Las garantías pueden ser reales, cuando están constituidas por bienes generalmente inmuebles y activos de diverso tipo, o pueden consistir en avales y fianzas que obtiene el prestatario” (Diccionario de Economía y Finanzas, 1991)

Con esta documentación, a más del informe técnico de la comisión técnica designada por la máxima autoridad y que tiene a su cargo la responsabilidad de llevar adelante el proceso previsto de cada concurso lanzado en el portal de compras públicas, se realizará el compromiso al devengado, registro contable y cancelación del mismo.

3.1.7. Control Interno

Con el propósito de asegurar la correcta y eficiente administración de los recursos y bienes de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, la Contraloría General del Estado emite en el año 2.002 las Normas de Control Interno, mismas que constituyen los lineamientos orientados al cumplimiento de los objetivos de cada organismo estatal.

Los objetivos estipulados en la Norma de Control Interno 100-02 son los siguientes:

- ✓ “Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- ✓ Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- ✓ Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- ✓ Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.” (Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos, 2009)

Principios del Control Interno

Para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en el cual el control interno constituye el medio para lograr este fin, los principios con los cuales debe trabajar son:

(Cepeda, 1997) ...“Igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales.”

El **principio de igualdad** consiste en velar porque los intereses institucionales estén efectivamente orientados al interés general, sin conceder privilegios.

El **principio de moralidad**, todas y cada una de las actividades realizadas por cada empleado deberá ser realizada no solo acatando las normas impartidas por la organización, sino los principios éticos, morales y sociales que rige a la ciudadanía.

El **principio de eficiencia** permite garantizar su cumplimiento para la ejecución de procesos, velando la equidad de condiciones conforme a la calidad y oportunidad para que la entidad pública obtenga el mayor beneficio no solo en la optimización de recursos sino en la ejecución de sus procesos.

El **principio de economía** permite la asignación de los recursos a la entidad entregados para la ejecución y cumplimiento de metas, así como la medición racional de los gastos ejecutados.

El **principio de celeridad** hace referencia a la oportuna acción de la entidad con los procesos de toma de decisiones, garantizando resultados oportunos en el ámbito de su competencia.

Los **principios de imparcialidad y publicidad** permiten a la ciudadanía como a los servidores públicos mantener el pleno acceso a la información, marcando así la responsabilidad del gobierno a la ciudadanía, dando a conocer paulatinamente y con el apego al manejo adecuado de los recursos públicos las actuaciones, resultados e información de manera veraz y precisa.

El **principio de valoración de costos ambientales** consiste en la reducción al mínimo del impacto ambiental valorando los costos y emprendiendo las acciones correctivas en el caso de tener un impacto negativo.

Para obtener un control interno eficiente los objetivos y metas en la organización deben ser claramente definidos caso contrario carecerá de rumbo y las actividades relacionadas con la empresa, corren el riesgo de quedarse en el nivel de trámite, imposibilitando el desempeño de la organización.

Responsabilidad del Control Interno

El control interno es una responsabilidad gerencial, misma que canalizada adecuadamente con el resto de trabajadores rendirá verdaderos frutos, y permitirá que cada colaborador se ajuste a las necesidades y requerimientos de cada organización.

“La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un Sistema de Control Interno (SCI) que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización.” (Cepeda, 1997)

Diseño del Sistema de Control Interno

Teniendo en cuenta que el SCI no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de concebir e implantar tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo de cada componente del SCI se debe contrastar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del SCI, pues un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de innovación de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y estatutario, el SCI que mejor se ajusta a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

El diseño del SCI debe comprender, entre otros, los siguientes aspectos:

- ✓ “Organización de la función de control interno
- ✓ Plan de desarrollo de la función de control interno

- ✓ Procesos y procedimientos críticos. Formalización y documentación
- ✓ Plan de trabajo para la formulación y documentación de los demás procesos y procedimientos.
- ✓ Mecanismos e instrumentos de control interno
- ✓ Mecanismos e instrumentos de reporte y seguimiento
- ✓ Plan de desarrollo de los manuales de control interno por áreas.” (Cepeda, 1997)

Manual COSO

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission) emitió el manual de control interno requerido por las siguientes instancias: Instituto Americano de Contadores Públicos, el Instituto de Auditores Internos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Ejecutivos Financieros y el Instituto de Administración y Contabilidad, instancias con sus filiales principales en los Estados Unidos de Norteamérica y en cincuenta países a nivel mundial, lo denominan Manual COSO.

El Manual COSO es el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad; mediante un ambiente dinámico, tiene como objeto mejorar las estructuras de las organizaciones en un entorno de negocio en constante movimiento manteniendo la importancia del criterio profesional en su implementación, funcionamiento y evaluación. El aporte que brinda a la gerencia en la toma de decisiones es primordial, refresca el marco estructural del control interno existente, y, permite determinar si posee los elementos requeridos para el logro de los objetivos; si al realizar los cambios en el sistema de control interno refleja cambio en el negocio, coadyuvará a la prevención de adquisiciones innecesarias, contratación de proveedores externos entre otros.

Con la ayuda de este marco de evaluación, se visualizará si hay cambios que permitan incrementar la eficiencia o efectividad en los diferentes sistemas de control interno que posee la institución u organización; así como, ofrece el re-evaluar la fortaleza de otros componentes del control interno, con mayor énfasis a evaluación de riesgos, monitoreo e información y comunicación.

Se establece también, que un sistema de control interno efectivo requiere de algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos, requiere del juicio y criterio profesional con la ayuda de la dirección y el concejo administrativo así como el apoyo del personal para seleccionar, desarrollar y desplegar controles en toda la organización.

Componentes y Principios

Dentro del Manual COSO se establecen no solo cinco componentes básicos de aplicación sino diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales que asociados con cada componente son aplicables a los objetivos operativos de la organización, a continuación se detallan:

Tabla 1: Componentes y Principios del Informe COSO 2013

Componente	Principio
Ambiente de Control	1 Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos.
	2 Ejercer responsabilidad de supervisión.
	3 Establecer estructura, autoridad y responsabilidad.
	4 Demostrar compromiso hacia la competencia.
	5 Hacer cumplir la rendición de cuentas.
Evaluación de riesgo	6 Establecer objetivos adecuados.
	7 Identificar y analizar riesgos.
	8 Evaluar el riesgo de fraude.
	9 Identificar y analizar cambios significativos
Actividades de control	10 Seleccionar y desarrollar actividades de control.
	11 Seleccionar y desarrollar controles generales sobre tecnología.
	12 Establecerlas a través de políticas y procedimientos.
Información y comunicación	13 Usar información relevante.
	14 Comunicar internamente.
	15 Comunicar externamente.
Actividades de monitoreo	16 Realizar evaluaciones concurrentes y/o separadas.
	17 Evaluar y comunicar deficiencias.

Fuente: (KPMG, 2014)

Los beneficios que ofrece el Manual COSO, incluye:

- ✓ “Mejorar la gobernabilidad,
 - ✓ Extender la aplicación a presentación de informes distintos a los financieros, por ejemplo, informes de sustentabilidad,
 - ✓ Mejorar la evaluación de riesgos y prácticas antifraude,
 - ✓ Mejorar la adaptabilidad para cambiar y distintos modelos de negocios/operativos.”
- (KPMG, 2014)

3.1.8. Cuadro de Mando Integral

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) se basa en un sistema administrativo que va más allá de indicadores financieros (ingresos, egresos) a una importancia al talento humano de las empresas (relación clientes externos, habilidades y motivación al cliente interno) para la ejecución efectiva de las metas, basándose en objetivos estratégicos de la organización que permiten llevar a cabo los procesos de gestión decisivos:

1. “Aclarar y traducir o transformar la revisión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica” (Robert Kaplan y David Norton, 2009)

La esencia del CMI es proporcionar a la alta gerencia una visión clara de la organización por lo que:

(Robert Kaplan y David Norton, 2009) mencionan que el CMI: “Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.”

Desarrollando esta herramienta que describe y comunica una estrategia de manera clara; da como objetivo fundamental que el CMI permite convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados en diferentes perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento.

✓ **Perspectiva financiera**

Es la que tradicionalmente desarrollaban los altos mandos siendo utilizados para la supervisión de la empresa al más alto nivel. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado; se dice que la dirección maneja el lenguaje de los números y más concretamente, el lenguaje del dinero, mientras que los empleados están más acostumbrados al lenguaje de las cosas.

✓ **Perspectiva del cliente**

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización de cada unidad de negocio que deben tener en cuenta para la construcción del CMI; se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o del valor añadido que aporta la organización.

✓ **Perspectiva del proceso interno**

Esta perspectiva contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del CMI; se refiere a los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

✓ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecución de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo; se refiere a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos de los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar a personal para el nuevo entorno competitivo.

El CMI es un instrumento que permite canalizar las energías, conocimientos y habilidades de cada uno de los miembros de la organización, llevando a cabo la utilización de tableros de control y mapas estratégicos, mismos que permiten a la organización alcanzar una apropiada ejecución de indicadores de desempeño y de existir desviaciones lanzar las respectivas acciones correctivas para que la organización retome el camino trazado.

Mapa estratégico.- (Robert Kaplan y David Norton, 2004) “Proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”

El Mapa Estratégico facilita a la empresa la ejecución de sus objetivos alineados a la meta y esencia organizacional definiendo tareas y responsables.

Tablero de control.- es sinónimo de “cuadro de mando”, pero al momento de su ejecución son herramientas muy diferentes de gestión. Desde el momento de recopilar información hasta el producto final de cada una, el tablero de control determina el alcance al momento de reflejar la información cuantificable, evalúa situaciones más no responsables.

Gobierno por Resultados

En el sector público, el gobierno central basándose en el CMI y mediante el apoyo de la Secretaria Nacional de Administración Pública implementa la Norma Técnica Gobierno por Resultados (GPR), misma que beneficiará al Gobierno Central con el monitoreo diario del cumplimiento de los compromisos presidenciales, así como la ejecución del presupuesto general del estado, su aplicación está basada en la esencia del tablero del control.

3.1.9. Indicadores de Gestión

a. Indicador

“Sólo lo que se puede medir, se puede gestionar” Tom Peters; una definición de indicador es:

(Altair Consultores, 2005) “Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia.”

“Mide lo que se pueda medir y lo que no se pueda, hazlo medible” Galileo Galilei.

Los indicadores nos permiten evaluar cada objetivo estratégico y obtener el nivel de satisfacción o fracaso de la meta propuesta, y así establecer medidas correctivas y planes de acción.

b. Gestión

Gestión es el conjunto de actividades, operaciones tanto de dirección como de administración que permiten encaminar la empresa.

Otro significado que contribuirá al desarrollo del estudio es: (Sabino, 1991) “Conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.”

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficacia; el implementar un sistema adecuado de indicadores permite calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información, permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

✓ **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

✓ **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

✓ **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

✓ **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesaria para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

✓ **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

✓ **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Elementos de los indicadores de gestión

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

✓ **La definición**

Expresión que cuantifica el estado de las características o hecho que quiere ser controlado.

✓ **El objetivo**

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

✓ **Los valores de referencia**

El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Tipos de indicadores de gestión

Indicador de economía.- establece una competitividad de costes entre lo predecible y lo real. Llevan consigo la organización de los recursos (materiales y humanos) y su correcta distribución.

Indicador de Eficiencia.- evalúan si los recursos utilizados para la presentación de un servicio son óptimos. Se efectúa una comparativa de las tareas o servicios a desarrollar, con los recursos económicos, humanos o materiales disponibles, con el fin de conseguir el mejor rendimiento.

Indicador de eficiencia.- evalúan los resultados concretos y el funcionamiento de la institución sobre la población marco que está incluido en la cartera de servicios. Se mide el funcionamiento del hospital y su adaptación al medio.

Indicador de efectividad.- buscan el resultado final óptimo, para lo cual comparan los resultados reales con lo que se marcaron como objetivo.

Indicadores de resultados.- miden directamente los resultados obtenidos y los comparan con los esperados.

Indicadores de proceso.- miden la situación de lo que está pasando aún con el proceso sin finalizar. Valoran los aspectos relacionados con las actividades y su eficacia.

Indicadores de estructura.- comparan los recursos disponibles y la infraestructura empleada con los costos que de ellos deriva.

Indicadores estratégicos.- se desglosan de la siguiente manera:

✓ **Indicadores de actividad.-** evalúan y cuantifican la actividad desarrollada por la organización.

✓ **Indicadores de recursos humanos.-** evalúan la cantidad y calidad de los trabajos desarrollados por el personal, además el número de recursos que se precisan y sus costos.

3.2. Estado del arte

La autora de la tesis bajo el tema “El modelo COSO como metodología en la evaluación del Control Interno de las Auditorías de Gestión” expresa que conforme al desarrollo del tema debemos ser dentro de la institución agentes de cambio, trabajadores que aporten el valor agregado a los productos y servicios, convertirnos en evaluadores críticos de los sistemas de información. Bajo la herramienta del control interno se protege los aspectos financieros, productivos, permite reducir las infracciones y corrupción dentro del marco laboral. (Faneite, 2007)

El autor del tema “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos” expresa que un adecuado control interno permite generar confianza moderada de que las acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas legales y estatutarias, así como contar con manuales administrativos y contables que garanticen la eficacia de las operaciones de la organización. (Rojas, 2007)

Los autores del tema: “Diseño de un sistema de control para la gestión comercial con los clientes preferenciales de CODENSA S.A. ESP” manifiestan que el diseñar el sistema de control interno de gestión logró ser una herramienta facilitadora de comunicación, desarrollando la

estrategia en relación a los procesos, permitiendo lograr la integración de la información de cada área, retroalimentando de manera continua y confiable a la organización para la toma de decisiones. (Zamira Murillo y Verónica Ortiz, 2004)

Los autores del tema “Diseño de un sistema de Indicadores de Gestión bajo las perspectivas del Balanced Scorecard BSC en la Cámara de Comercio de Santa Marta” manifiestan que el modelo de gestión permite alinear planes de acción con indicadores, y así encaminar la consecución de la visión de la organización. El implementar el BSC se considera en la organización un instrumento de mejora continua, permitiendo la clarificación a todos los funcionarios de los procesos desarrollados en cada puesto de trabajo, contribuyendo de esta manera a la visión institucional. (Ana David y Alfonso Lastra, 2007)

La autora del tema de tesis “Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa Financiera de una institución del sector público”, expresa que la aplicación del Cuadro de Mando Integral mejora el sistema de indicadores de gestión existente y ejerce influencia sobre los directivos para la correcta y acertada toma de decisiones con el apoyo del equipo de trabajo; y así, encontrar falencias en los procesos internos que no permiten alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. (Toapanta, 2010)

CAPÍTULO 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Para la elaboración del presente trabajo se consideró como muestra el personal que labora en la institución a nivel nacional, teniendo un total de 179 servidores / empleados en el año 2012 entre personal a nombramiento, contrato ocasional y prestación de servicios, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2: Distribución de los servidores en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda

Áreas Involucradas BEV	Servidores
Ahorros y Fondos de Garantía	4
Asesoría Jurídica	16
Auditoría	11
Comunicación Social	16
Contratación Pública	10
Gestión de Riesgos, Lavado de Activos y Seguridad de la Información	17
Metodología y Difusión Cobranza Judicial	20
Metodología y Difusión de Crédito a Proyectos Habitacionales	36
Metodología y Secretaría General	19
Pre Inversión, Novación, Reestructura y Administración del Bono de la Vivienda	9
Procesos Estratégicos	11
Tecnología de la Información	10
Total de Servidores	179

Fuente: Subgerencia Bancaria de Talento Humano, 2012

Como muestra objetiva se considera los servidores que laboran en el área de Contratación Pública del BEV.

Procesos involucrados en el área de Compras Públicas

Los procesos que se ejecuta en el área de compras públicas perteneciente a la Subgerencia Bancaria Administrativa Financiera, son ejecutados de manera mecánica, así como los documentos sustento de pago van acordes a la normativa pero no son los idóneos, dando como resultado las divergencias en criterio entre las áreas, a continuación se describe los documentos previo al pago con los que se maneja el área:

Documentos presentados previo al pago:

Proceso de Contratación Pública: Catálogo Electrónico (bienes, obras y servicios)

- ✓ Memorando de requerimiento.- Documento interno con el cual el área requirente solicita un bien o servicio.
- ✓ Confirmación de existencia de presupuesto.- Mediante documento interno escrito se remite al área requirente la existencia de presupuesto para la adquisición del bien o servicio.
- ✓ Elaboración de pliegos para contratación por parte de analista administrativo y enviar al área jurídica para elaboración de informe
- ✓ Entrega de informe por parte del área jurídica al área administrativa para continuidad de proceso.
- ✓ Aprobación de pliegos por parte de la máxima autoridad.
- ✓ Realizar la compra en el portal de compras públicas por parte del analista administrativo.
- ✓ Entrega de suministros por parte de los proveedores.
- ✓ Factura.- Documento habilitante con el cual se efectúa el proceso de pago.
- ✓ Acta de Entrega recepción.- Documento en el cual las partes involucradas en el proceso de compra de bien o servicio firman estar de acuerdo con el proceso de compra.

Proceso de Contratación Pública: Ínfima Cuantía (contratar bienes y servicios)

- ✓ Memorando de requerimiento.- Documento interno con el cual el área requirente solicita un bien o servicio.
- ✓ Confirmación de existencia de presupuesto.- Mediante documento interno escrito se remite al área requirente la existencia de presupuesto para la adquisición del bien o servicio.
- ✓ Tres proformas.- Proforma es un documento con el cual el proveedor oferta su bien o servicio a la entidad contratante. De acuerdo a la normativa vigente emitida por el SERCOP se requiere la proforma de tres (3) proveedores, en el cual debe constar nombre de la institución o nombres completos (persona natural), ciudad y fecha, dirección, firma del responsable de ventas ó representante legal.
- ✓ Cuadro de análisis.- Documento en el cual se realiza el análisis de las ofertas emitidas por los proveedores que ofertan el bien o servicio requerido.
- ✓ Factura.- Documento habilitante con el cual se efectúa el proceso de pago.
- ✓ Acta de Entrega recepción.- Documento en el cual las partes involucradas en el proceso de compra de bien o servicio firman estar de acuerdo con el proceso de compra.
- ✓ Publicar en el portal de compras públicas el detalle de las facturas del mes en curso.

Proceso de Contratación Pública: Subasta Inversa

- ✓ Memorando de requerimiento Documento interno con el cual el área requirente solicita un bien o servicio.
- ✓ Confirmación de existencia de presupuesto.- Mediante documento interno escrito se remite al área requirente la existencia de presupuesto para la adquisición del bien o servicio.
- ✓ Elaborar Pliegos.- Documento con el cual se manifiesta las necesidades (bienes o servicios) que posee la entidad contratante.
- ✓ Informar sobre Pliegos.- El área jurídica remite al área de bienes y servicios la legalidad y veracidad de instrumento para el inicio del proceso.

- ✓ Corregir Pliegos.- En el caso de que existiere observaciones por parte del área jurídica, el analista administrativo solicitará al área requirente el soporte necesario para efectuar los cambios sugeridos.
- ✓ Aprobar Pliegos.- La máxima autoridad mediante documentos interno suscribirá el inicio y aprobación de los pliegos.
- ✓ Carga y aplicación de Pliegos.- En este proceso, se descarga del sistema de compras públicas el formato llamado "Pliegos", en el cual la entidad contratante modifica los mismos acorde a las necesidades planteadas por el área requirente, luego, se ingresa al sistema de contratación pública (usuario y contraseña) para realizar la carga y que los proveedores que mantienen un Registro Único de Proveedores (RUP) debidamente registrado puedan acceder para su revisión y postulación.
- ✓ Nombrar Comisión.- La máxima autoridad nombrará la comisión técnica que tomará a su cargo y responsabilidad del proceso.
- ✓ Habilitar Ofertas.- En el caso de que no haya causales para declarar desierto el proceso el analista administrativo habilitará las ofertas para la siguiente fase.
- ✓ Abrir Ofertas.- En sesión de la Comisión Técnica convocada para el efecto, se conoce el Acta de Cierre de Presentación de Ofertas elaborada por el área jurídica y se procede con la apertura de ofertas y se elabora y suscribe el Acta de Apertura.
- ✓ Preguntas, Respuestas y Aclaraciones.- Proceso en el cual se delimita un día y hora para efectuar preguntas a la entidad contratante y la misma efectúe las respuestas y subsanar dudas de los proveedores que postulan.
- ✓ Propuesta Técnica.- Proceso en el cual los proveedores presentan a la entidad contratante (por escrito) sus servicios o bienes.
- ✓ Convalidación de Errores.- En este proceso la entidad contratante mediante documento legal debidamente firmado por el representante legal, emite informe de las novedades existentes en la entrega de las Ofertas Económicas, y si no se apegan a lo estrictamente descrito en los pliegos, no serán consideradas para el siguiente paso dentro de proceso de Subasta Inversa.
- ✓ Calificación de Propuesta Técnica.- Proceso en el cual se entregan las correcciones solicitadas en la Convalidación de Errores por parte de los proveedores.
- ✓ Oferta Económica Inicial.- Proceso en el cual los proveedores que cumplen con los requerimientos establecidos en los "Pliegos" presentan de manera física a la entidad contratante su oferta económica, basándose en el presupuesto referencial

que de manera inicial la entidad contratante publicó para que sea considerado por los proveedores; dentro de los “Pliegos” se establece un cronograma con el cual los proveedores que deseen postular deberán cumplir en día y hora la entrega de este documento.

- ✓ Puja o Negociación (según el caso).- Proceso en el cual el proveedor dentro del sistema de compras públicas digita hacia la baja el precio con el cual luego de un análisis interno pueden acceder a prestar el servicio o vender un bien al estado. En este proceso el tiempo lo da la entidad contratante.
- ✓ Recomendar adjudicación.- El director de bienes y servicios recomendará la adjudicación a la máxima autoridad, proceso en el cual se da a conocer cuál es el proveedor ganador con el costo más bajo no sin antes validar el servicio que presta.
- ✓ Reporte oferta ganadora.- Proceso en el cual se imprime los resultados obtenidos de la puja.
- ✓ Registro de Contrato.- Proceso en el cual la entidad contratante realiza la carga del documento habilitante para la prestación del servicio o adquisición del bien requerido debidamente firmado.
- ✓ Informe Comisión Técnica.- Previo a la carga de los Pliegos, la máxima autoridad de la entidad contratante delega a una comisión técnica, misma que está compuesta por un personero del área jurídica, el analista de compras públicas, un servidor afín al requerimiento objeto del proceso y un personero que no esté involucrado directamente con el área administrativa financiera, ellos emiten un informe en el cual establecen las razones por las cuales se debe cancelar, emitir notificación de incumplimiento de contrato o a su vez realizar el pago de la factura.
- ✓ Acta de Entrega-Recepción.- Documento habilitante con el cual la entidad contratante y el proveedor firman estar de acuerdo con los bienes y servicios objeto del proceso.

Proceso de Contratación Pública: Régimen Especial

- ✓ Memorando de requerimiento.- Documento interno con el cual el área requirente solicita un bien o servicio.

- ✓ Confirmación de existencia de presupuesto.- Mediante documento interno escrito se remite al área requirente la existencia de presupuesto para la adquisición del bien o servicio.
- ✓ Elaboración de Pliegos de acuerdo al requerimiento solicitado por parte del Analista Administrativo y revisión legal por parte del área jurídica.
- ✓ Aprobación de pliegos por parte de la máxima autoridad.
- ✓ Desarrollar procesos en el Portal de Compras Públicas - analista administrativo.
- ✓ Recepción de oferta del Proceso, caso contrario declarar desierto el proceso.
- ✓ Apertura de ofertas por parte del área requirente conforme al cronograma aprobado en pliegos.
- ✓ Elaboración de informe previo para la convalidación de errores por parte del área requirente.
- ✓ Subir al portal solicitud de convalidación de errores aprobada por el área de bienes y servicios de la institución incluidos los oficios dirigidos a los oferentes.
- ✓ Revisión de oferta por parte del área requirente y elaboración del Informe de Calificación al director del área de bienes y servicios aprobando la propuesta o en su defecto declarando desierto el proceso.
- ✓ Aprobación del Informe por parte de la máxima autoridad.
- ✓ Calificación de ofertas en el portal de compas públicas.
- ✓ Factura.- Documento habilitante con el cual se efectúa el proceso de pago.
- ✓ Informe de viabilidad de cancelación de factura por parte del área requirente.

Proceso de Contratación Pública: Consultoría por Contratación Directa

- ✓ Memorando de requerimiento.- Documento interno con el cual el área requirente solicita un bien o servicio.
- ✓ Confirmación de existencia de presupuesto.- Mediante documento interno escrito se remite al área requirente la existencia de presupuesto para la adquisición del bien o servicio.
- ✓ Elaboración de Pliegos de acuerdo al requerimiento solicitado por parte del Analista Administrativo.
- ✓ Revisión de Pliegos y emisión de Informe por parte del área jurídica.
- ✓ Aprobación de pliegos por parte de la máxima autoridad.
- ✓ Desarrollar procesos en el Portal de Compras Públicas - analista administrativo.

- ✓ Recepción de oferta del Proceso, caso contrario declarar desierto el proceso.
- ✓ Apertura de ofertas por parte del área requirente conforme al cronograma aprobado en pliegos.
- ✓ Elaboración de informe previo para la convalidación de errores por parte del área requirente.
- ✓ Subir al portal solicitud de convalidación de errores aprobada por el área de bienes y servicios de la institución incluidos los oficios dirigidos a los oferentes.
- ✓ Revisión de oferta por parte del área requirente y elaboración del Informe de Calificación al director del área de bienes y servicios aprobando la propuesta o en su defecto declarando desierto el proceso.
- ✓ Aprobación del Informe por parte de la máxima autoridad.
- ✓ Calificación de oferta en el portal de compras públicas.
- ✓ Realizar negociación.- La máxima autoridad desarrolla la negociación técnica, económica y contractual con los oferentes, en caso de no llegar a un acuerdo se declara desierto el proceso.
- ✓ Factura.- Documento habilitante con el cual se efectúa el proceso de pago.
- ✓ Informe de viabilidad de cancelación de factura por parte del área requirente.

El detalle de la documentación antes descrita se lo maneja de manera mecánica dando como resultado el incumplimiento por parte de los servidores que laboran en el área de compras públicas a lo que establece la norma, y de esta manera se genera el retraso en los pago a proveedores.

Lo que se propone implementar es un proceso con el cual los servidores no se vean agobiados al hecho de ejecutar procesos por cumplir, sino que permitan desarrollar sus capacidades y con esto se evite los re-procesos previo al pago, y sea el inicio a un rediseño e implementación de procesos adecuados para el eficaz cumplimiento de la gestión en la institución, y para dar inicio con el diseño del sistema de control mediante indicadores de gestión, nos basaremos en el presupuesto aprobado por del Directorio del Banco Central del Ecuador el 25 de agosto del 2011, mismo que permanece vigente en el transcurso del año 2012.

El valor correspondiente al Presupuesto asignado al BEV es de USD 307'092.620,49 para la ejecución en el año 2011, y en virtud que para el año 2012 el presupuesto enviado para aprobación no contó con la respuesta respectiva por parte del Banco Central del Ecuador, se

manejó como referencia el del año 2011 para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; conforme a ello, el valor asignado para la ejecución de contratación pública fue de USD 3'043.249,60.

Tabla 3: Presupuesto General Banco Ecuatoriano de la Vivienda año 2012

TEMÁTICA	EXPLICACIÓN			
	Descripción	USD Montos Globales	% de Ejecución	% del Presupuesto
Presupuesto General	Presupuesto Aprobado	307,092,620.49		
	Ejecutado (devengado + anticipos) *	333,762,285.64	108.7%	
	Gasto de operación	10,794,496.79	77.6%	3.2%
	Total Colocaciones **	104,443,907.32	52.2%	31.3%
	Colocaciones a sectores estratégicos	N/A	N/A	N/A
	Colocaciones por producto financiero			
	<i>FIDUCIAS</i>	<i>384,010.51</i>	<i>6.7%</i>	<i>0.4%</i>
	<i>REDESCUENTOS DE CARTERA</i>	<i>11,884,425.28</i>	<i>24.6%</i>	<i>11.4%</i>
	<i>CREDITOS AL CONSTRUCTOR</i>	<i>88,812,738.40</i>	<i>77.1%</i>	<i>85.0%</i>
	<i>COMPRA DE CARTERA</i>	<i>2,337,020.63</i>	<i>23.4%</i>	<i>2.2%</i>
	<i>BIENES REALIZABLES</i>	<i>1,025,712.50</i>	<i>41.0%</i>	<i>1.0%</i>

Nota:

* El monto ejecutado es mayor al presupuestado debido a que existieron más Depósitos a la vista y más retiros en Depósitos a la vista de lo presupuestado para el año 2011.

**El saldo de \$218.523.881,53 del presupuesto ejecutado corresponde a Egresos de Presupuesto de Política: Inversiones Financieras y Otros: Retiros de Depósitos a la Vista, Retiros de Depósitos a Plazo, Retiros de Depósitos en garantía.

Fuente: (Banco Ecuatoriano de la Vivienda, 2012)

Tabla 4: Ejecución Presupuesto Contratación Pública año 2012

CONTRATACIÓN PÚBLICA					
TEMÁTICA	EXPLICACIÓN				
CONTRATACIÓN	Obras	-	% de ejecución	% del presupuesto	
	Bienes	1,220,703.5	% de ejecución	31%	
	Servicios	1,822,546.1	% de ejecución	45%	
	Procedimientos Dinámicos	Catálogo electrónico	388,600.0		12.0%
		Subasta Inversa Electrónica	1,351,366.4		44.0%
	Procedimientos Comunes	Licitación	73,035.2		2.0%
		Cotización	-		--
		Menor Cuantía	29,436.0		1.0%
	Procedimientos de Consultoría	Concurso Público	-		--
		Lista Corta	73,000.0		2.0%
		Contratación Directa	271,000.0		9.0%
		Otros (explicar) Procedimientos de Régimen Especial (incluye artículo 101 y 102)	856,812.0		30.0%
TOTAL			3,043,249.6		100.0%

Fuente: (Banco Ecuatoriano de la Vivienda, 2012)

Parte del proceso de identificación de la oportunidad de mejora para el tema propuesto, el cuestionario basado en la Normativa de Control Interno expedida por el ente de Control (Contraloría General del Estado), facilitará el análisis del trabajo. **Apéndice C**

A continuación se presenta los resultados obtenidos previa aplicación del cuestionario antes descritos y conforme el tamaño de la muestra, los resultados se interpretarán con la finalidad de facilitar la comprensión de los mismos atendiendo a la problemática planteada, y a sus objetivos de estudio. Cada una de las preguntas se analizó de manera cualitativa y cuantitativa.

Pregunta 1. ¿Cuenta el BEV con el PAC asociado al Plan Nacional de Desarrollo?

Tabla 5: Conocimiento del PAC

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	122	100%
NO	0	0%
TOTAL	122	100%

Fuente: Investigación

Análisis

Conforme la encuesta realizada, el 100% de los servidores que laboran en el área de contratación pública del BEV posee el conocimiento de la existencia del PAC.

Pregunta 2. ¿El funcionario que administra la base de datos de proveedores nacionales y extranjeros, lleva un control adecuado?

Tabla 6: Control adecuado de información de proveedores

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	108	89%
NO	14	11%
TOTAL	122	100%

Fuente: Investigación

Análisis

El 89% de los servidores que laboran en el área, consideran que la persona que maneja la base de datos de los proveedores no posee el suficiente adiestramiento para o a su vez no posee el perfil adecuado para el cargo.

Pregunta 3. ¿Las áreas requirentes solicitan la adquisición de bienes o prestación de servicio conforme lo planificado?

Tabla 7: Comunicación interna

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	122	100%
TOTAL	122	100%

Fuente: Investigación

Análisis

El 100% de los servidores del área, siente al final del mes la falta de coordinación y el apego a la normativa legal vigente, por las exigencias de cumplimiento de acuerdo a las exigencias del cierre mensual. Requieren comunicación entre Subgerencias para evitar este inconveniente que retrasa los procesos financieros.

Pregunta 4. ¿Se realizan las compras programadas para el año tomando en consideración el consumo real, la capacidad de almacenamiento, la conveniencia financiera y el tiempo que regularmente toma el trámite?

Tabla 8: Programación de compras en diferentes áreas

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	90	74%
NO	32	26%
TOTAL	122	100%

Fuente: Investigación

Análisis

El 26% de los servidores considera que la diferente área requirente cumple a satisfacción con los tiempos de entrega para el cumplimiento oportuno del procedimiento, el 74% no lo considera de esta manera en virtud de que siempre existen documentos emergentes y la exigencia pertinente tanto a la ejecución de los procesos y del pago respectivo.

Pregunta 5. ¿Se solicita la certificación presupuestaria, así como la existencia presente o futura de recursos suficientes conforme lo dicta el Código de Planificación de Finanzas?

Tabla 9: Certificación presupuestaria

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	80	66%
NO	42	34%
TOTAL	122	100%

Fuente: Investigación

Análisis

El 34 % de los servidores que laboran en el área de compras públicas posee el conocimiento de que previo al inicio de la contratación existe a más del requerimiento de la necesidad la exigencia de una certificación presupuestaria para así comprometer los valores a cancelar.

Pregunta 6. ¿Se realiza compras de bienes o servicios por ínfima cuantía de manera recurrente?

Tabla 10: Contratación por ínfima cuantía

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	107	88%
NO	15	12%
TOTAL	122	100%

Fuente: Investigación

Análisis

La contratación por ínfima cuantía se la realiza en virtud de que conforme lo indica la Ley y el reglamento de contratación pública, cuando no exista normado el bien o servicio debe realizarse por este método, es por ello de que los requerimientos son recurrentes y urgentes en un 88%.

Pregunta 7. ¿Existe validación de procesos por ínfima cuantía por parte de la máxima autoridad del área?

Tabla 11: Validación de procedimientos de ínfima cuantía

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	61	50%
NO	61	50%
TOTAL	122	100%

Fuente: Investigación

Análisis

Existe un criterio dividido en esta pregunta, en virtud de que existe por cuestiones políticas la no recurrencia de las jefaturas de área, en tal virtud, de existir un jefe de área recurrente y a más de eso que conozca el área el tratamiento de revisión será más apropiado, caso contrario existirán los reprocesos que no son saludables para la eficiencia que se trata de conseguir.

Pregunta 8. ¿Existe un Guardalmacén o Bodeguero que continuamente verifique si los bienes requeridos se encuentran bajo las especificaciones técnicas solicitadas?

Tabla 12: Verificación de bienes requeridos

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	90	74%
NO	32	26%
TOTAL	122	100%

Fuente: Investigación

Análisis

En virtud de que a inicios del año 2012 empezó en el BEV la compra de renuncias, el personal ha fluctuado no solo en cargos de libre remoción sino en contratación ocasional, por lo que los servidores recientemente integrados desconocen la presencia del Guardalmacén y sus funciones específicas, siendo esto una premisa para que el equipo de trabajo socialice con las diferentes áreas. El 74% sabe que existe este servidor, más no cuál es su función principal.

Pregunta 9. ¿Existe procedimientos de control interno que coadyuven a la eficacia y eficiencia de las actividades de contratación pública?

Tabla 13: Conocimiento sobre procedimientos de control interno

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	95	78%
NO	27	22%
TOTAL	122	100%

Fuente: Investigación

Análisis

El desconocimiento de la ley no exime de culpa, es una gran frase que por lo general se escucha en las áreas de trabajo del sector público, así mismo se ha trabajado de manera mecánica y ha dejado por sentado el desconocimiento de controles interno normados en el BEV, es por ello que con la ayuda de cuadros de mando e indicadores de gestión, la información será más confiable de lo que es.

Pregunta 10. Considera que ¿de existir un sistema de control interno con base en indicadores de gestión logrará mejorar la atención al proveedor?

Tabla 14: Mejora continua en atención al proveedor

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	122	100%
NO	0	0%
TOTAL	122	100%

Fuente: Investigación

Análisis

Nuevas prácticas para mejorar la eficiencia son enormemente recibidas siempre y cuando conforme lo indican los servidores no interrumpa sus actividades diarias, todo es cuestión de romper paradigmas y recibir la ayuda de mejor manera, los indicadores de gestión y un cuadro de mando visible, ayudará a llevar de manera saludable las actividades y con ello se identificará los cuellos de botella y mejorará la toma de decisiones así como el poder realizar rotación de funciones y actividades.

4.2. Método aplicado

Para la efectividad de los resultados requeridos para el trabajo a desarrollar, se toma la información por su naturaleza, se hace referencia a los enfoques cualitativos y cuantitativos.

El enfoque cualitativo se orienta a descubrir el sentido y significado de las acciones sociales, permite buscar las razones en diferentes aspectos del comportamiento de la población muestra y las razones por las cuales se toma diferentes decisiones en los procesos a ser estudiados.

El enfoque cuantitativo centra de manera predominante la investigación social en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación de los fenómenos sociales; de tal manera que, mediante técnicas descritas posteriormente, se visualizará numéricamente la información a investigarse, donde con claridad sea posible definir, limitar y saber exactamente donde radica el problema, a qué dirección se encamina lo actualmente ejecutado con lo propuesto.

4.3. Materiales y herramientas

Los materiales y herramientas aplicables para el ejecución y puesta en marcha de la propuesta son: utilización del paquete Microsoft Office Excel, Microsoft Excel Word, elaboración de mapa estratégico, cuadro de mando integral, técnica de investigación consulta, entrevista; lo mencionado se requirió la participación de los servidores que trabajan en el área de compras públicas del BEV.

La colaboración y acogida que tuvo la propuesta en el área de compras públicas del BEV fue enriquecedor, y más aún el poder trabajar en equipo para la toma de decisiones, y con ellos, levantar los indicadores, a más de lograr un cambio positivo en la manera de ejecutar sus funciones, de esta manera se plasma este hecho en el Capítulo 5.

CAPÍTULO 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Para subsanar los re-procesos al momento de la planificación e inicio de la compra del bien o servicio requerido; la encuesta realizada a los servidores que laboran en el departamento de compras públicas perteneciente al área administrativo financiero, permitió detectar cuales son los puntos críticos en los cuales se debe trabajar, dando como punto de partida, la implementación del cuadro de mando integral que permitirá optimizar los tiempos de ejecución de los procesos e implementar mejora continua.

Información Institucional

En el año de 1961, en el país ahondaba la escasez de vivienda en las clases populares, que son las menos favorecidas en el aspecto económico, especialmente en las grandes ciudades Quito y Guayaquil, donde el problema adquiriría caracteres agudos.

Entre las medidas de aplicación inmediata encaminadas a solucionar el problema, el Ministerio de Previsión Social, a promover y facilitar la construcción de viviendas baratas, coordinando esta función con el estímulo al esfuerzo individual, mediante la creación simultánea de instituciones, mutualistas de ahorro y préstamos.

Con la finalidad de que exista una relación justa entre el crecimiento de la población de las ciudades y el ritmo de construcción de viviendas, el Ministerio de Previsión Social, luego de los estudios necesarios y contando con la valiosa cooperación de otros Portafolios y Organismos Técnicos, se elabora el Proyecto de Decreto Ley de Emergencia, en el que se crea en la República del Ecuador, el Banco Nacional de la Vivienda y las Asociaciones y Mutualistas de Ahorro y Préstamos para la Vivienda como Organismos Autónomos. Este Decreto fue promulgado en la Administración del Señor Doctor Don José María Velasco Ibarra, Presidente Constitucional de la República, publicado en Registro Oficial Número 233 del 26 de Mayo de 1961, y su Decreto

Ejecutivo de Creación en la Administración del Señor Doctor Carlos Julio Arosemena Monroy, Presidente Constitucional de la República, publicado en Registro Oficial Número 196 del 2 de Julio de 1962.

Misión

Obtener y colocar los recursos requeridos para ejecutar programas habitacionales integrales para contribuir al buen vivir de los ecuatorianos.

Visión

Ser el banco de desarrollo que contribuya a la solución del problema habitacional en el Ecuador.

Valores

- ✓ Fidelidad con nuestra visión
- ✓ Coraje para cumplir nuestra misión

Objetivos estratégicos

- ✓ Ser un banco operativo en el 2010.
- ✓ Fortalecer la operación en el 2011.
- ✓ Alcanzar autonomía y sostenibilidad en el 2012 y 2013.

Banca de Segundo Piso

En el 2001, el BEV pasó a ser banca de segundo piso, ya no otorgaba créditos directos a las personas sino canalizaba sus operaciones hacia los constructores. La cartera de crédito se incrementó, como la morosidad, llegando incluso a tener la mitad de los préstamos con problemas de cobro. Con el afán de revitalizar al banco, cinco años después volvió a ser banca de primer piso, es decir, tuvo la posibilidad de aperturar cuentas de ahorros. No obstante, la solución tampoco funcionó. Fue sometido a un programa de regularización en noviembre del 2006 por pérdidas acumuladas en dos trimestres consecutivos.

En mayo del 2008, formó parte de la liquidación de la Mutualista Benalcázar, al hacerse cargo de devolver los depósitos de 73.000 clientes de la entidad.

Ya acercándose a los 50 años de vida, las autoridades le inyectaron USD 200 millones para la promoción entre constructores de la edificación de vivienda popular. La entidad asignó USD 500.000 a la promotora inmobiliaria Dartscorp para los estudios de una parte del proyecto Ciudad Victoria, que preveía la construcción de 6.000 viviendas en Guayaquil. Este un proyecto que aún sigue en marcha ahora en manos del Banco del Estado.

Pese a las circunstancias, el BEV ha tratado de revitalizarse apoyándose en su producto estrella, créditos al constructor; a pesar de las buenas intenciones, en el mes de abril del 2013 se realiza la compra venta de cartera de 23 proyectos de vivienda de interés social (VIS) integrales (cuentan con servicios básicos, áreas verdes, áreas comunitarias y vías de acceso internas) de los 132 proyectos habitacionales vigentes al Banco del Estado.

Ilustración 1: Proyectos de vivienda de interés social BEV

Proyecto	Provincia	Cantón
Los Tamarindos	El Oro	Santa Rosa
Primavera	Guayas	El Empalme
Ciudad Victoria	Guayas	Guayaquil
Altos de Caranqui	Imbabura	Ibarra
Ciudad Alegria	Loja	Loja
Sí Mi Casa	Manabí	Manta
Cielito Lindo II	Manabí	Montecristi
Cielito Lindo etapa 3	Manabí	Montecristi
Orquídeas 4	Manabí	Portoviejo
La Merced	Pastaza	Pastaza
El Carmen	Pichincha	Cayambe
Ciudad Serrana	Pichincha	Mejía
Bandola Vive	Pichincha	Pedro Moncayo
El Garrochal	Pichincha	Quito
Vallermosso I	Pichincha	Quito
Valenciana III	Pichincha	Quito
La Alborada I	Pichincha	Quito
Ciudad Bicentenario III etapa	Pichincha	Quito
Los Olmos - Luluncoto	Pichincha	Quito
Portbou	Pichincha	Quito
Salamanca	Pichincha	Quito
Tierramiga	Santo Domingo	Santo Domingo
Ciudad Verde	Santo Domingo	Santo Domingo

Fuente: (Banco Ecuatoriano de la Vivienda, 2013)

Con las Instituciones Financieras (IFIs) de cada región se maneja el producto redescuento, con el cual la ciudadanía accede por medio de una cooperativa de ahorro y crédito a crédito de mi primera vivienda.

El **Redescuento** es un término que se utiliza en el medio bancario para designar una operación que consiste en que una institución de crédito descuenta a otra institución o a un particular documentos de cartera de crédito. La operación de redescuento generalmente tiene por objeto obtener una fuente adicional de Recursos para que las instituciones puedan ampliar su campo de actividades.

Cronología

2 julio 1962.- Se firma el decreto de capitalización y se firma un contrato con el Banco Interamericano de Desarrollo por 10,6 millones de sucres.

1982-1983.- El fuerte invierno que azota al país obliga a declarar la emergencia y reconstruir las viviendas afectadas (3 019 créditos).

1988-1992.- Se reactiva la línea de crédito a propietarios de lotes y se financia la edificación de casas nuevas y la terminación de existentes.

1998-1999.- Se suspenden las operaciones como banca de primer piso y se implementa el sistema de redescuento con entes financieros.

2001.- Se liquidan y comercializan los activos improductivos y bienes del BEV. Eso genera ingresos por unos USD 8,6 millones.

Fuente: (Banco Ecuatoriano de la Vivienda, 2013)

Tabla 15: Productos que oferta el BEV

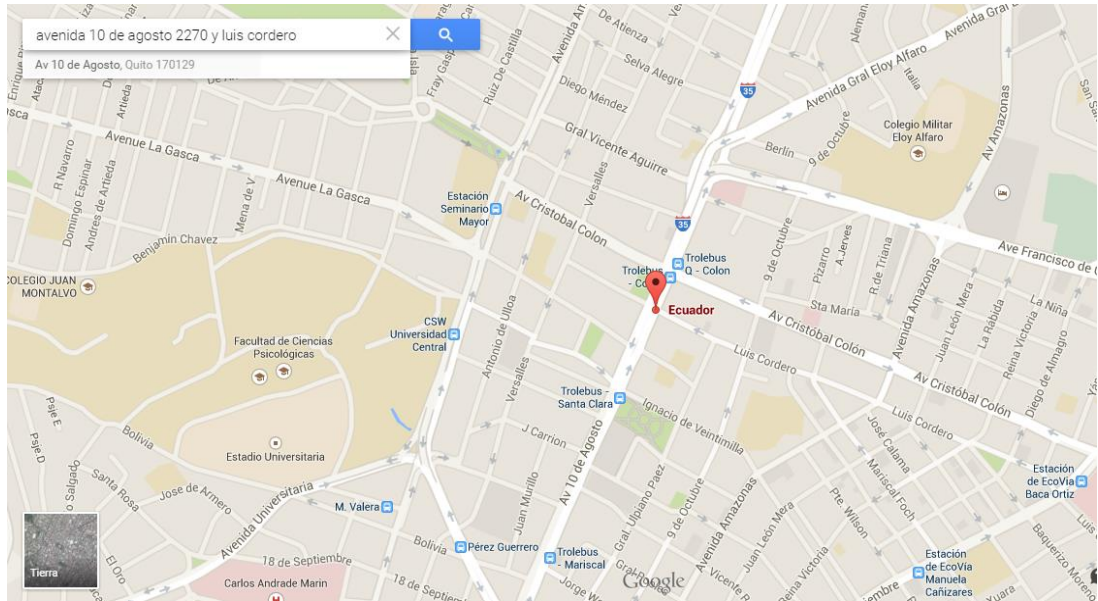
Créditos al Constructor	Redescuento	Cuentas de Ahorro	Fondos en Garantía
<p>Permite facilitar el financiamiento a planes y proyectos de vivienda integrales, brindando un hábitat de alta calidad y seguridad para las familias ecuatorianas</p>	<p>El BEV a través de este producto, busca desarrollar el mercado inmobiliario, por medio del redescuento de los créditos hipotecarios originados por las instituciones financieras (IFIs) que se encuentren debidamente calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por el BEV.</p>	<p>Ventajas:</p> <p>La tasa de interés más competitiva.</p> <p>Cero dólares por costos en mantenimiento, servicios bancarios (retiros en ventanilla, transferencias, etc.).</p> <p>Seguridad en sus ahorros.</p>	<p>El Banco Ecuatoriano de la Vivienda recibe depósitos por concepto de Fondos en Garantía de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Contratación Pública, Art. 71.- "Garantía por la debida ejecución de la obra. En los contratos de obra, para asegurar la debida ejecución y la buena calidad de los materiales, además de la garantía del fiel cumplimiento del contrato, el contratista antes del cobro de la primera planilla o del anticipo entregará al contratante una garantía del cinco por ciento (5%) del monto del contrato."</p>
	<p>En este esquema, la Institución Financiera administra la gestión de recuperación de dicha cartera y se reserva un porcentaje por la intermediación. El riesgo de la operación la asume la Institución Financiera.</p>	<p>Beneficios:</p> <p>Ahorrar, recibir transferencias nacionales, remuneraciones de empresas públicas y privadas, fondos de reserva, pensiones del Seguro Social, ahorro para calificar al Bono de la Vivienda.</p>	<p>La garantía que por este porcentaje entregue el contratista servirá para asegurar las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al contratista.</p>
	<p>Garantía: Cesión de derechos hipotecarios y endoso de documentos ejecutivos.</p>		

Fuente: (Banco Ecuatoriano de la Vivienda, 2013)

Ubicación

Como oficina matriz, el BEV está ubicada en la ciudad de Quito, Avenida 10 de Agosto 2270 y Luis Cordero.

Ilustración 2: Ubicación Oficina Matriz BEV



Fuente: (Google Maps, s.f.)

Ilustración 3: Logotipo BEV



Fuente: (Banco Ecuatoriano de la Vivienda, 2013)

Procesos del Sistema de Control Interno

Dentro del mejoramiento continuo en los procesos tomados en consideración para el desarrollo del trabajo de titulación, el estudiar las actividades del área de compras públicas y el tomar tiempos de ejecución, permitió detectar los cuellos de botella, el analizar específicamente los documentos habilitantes requeridos y necesarios para la finalización del proceso de pago, y permitir dar, como alternativa, el planteamiento de las funciones a ejecutar por parte de los servidores que de una manera disciplinada colaborarán en el área.

Gráfico 1: Procesos Sistema de Control Interno



Fuente: Investigación

Funciones del área administrativa de compras públicas

Las funciones a ser asignadas al responsable y al área de compras públicas son:

1. Dirigir, coordinar y/o ejecutar los procesos de contratación y adquisiciones conforme a las disposiciones de la LOSNCP y su Reglamento, así como de las disposiciones internas.
2. Operar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones de la institución de acuerdo a la normativa nacional e interna vigente

3. Solicitar en el mercado y portal de compras públicas ofertas de bienes, materiales, insumos, repuestos en función de la calidad, cantidad y precios requeridos, de acuerdo a los procedimientos de cotización y demás normas legales u ordenanzas establecidas.
4. Verificar que la entrega de bienes y materiales por parte de los proveedores, se realice en los plazos previstos y conforme la calidad requerida.
5. Mantener la información oportuna al área financiera – contable, asesoría jurídica, áreas técnicas y proveeduría para efectos de los registros legales correspondientes.
6. Coordinar la información trimestral con las diferentes áreas de la institución e informar a las autoridades, datos de costeo de productos, volúmenes, frecuencias de consumo, destino y demás información periódica que se requiera para la elaboración del plan anual de contrataciones.
7. Participar en la formulación del plan anual de adquisiciones en coordinación con las diferentes dependencias, a efectos de someterla a consideración del Subgerente Bancario Financiero para aprobación del Gerente (a) General, que permita por el volumen, abaratar los costos y mantener un stock de productos y materiales de acuerdo a las prioridades de consumo.
8. Elaboración de cuadros mensuales con respecto a las labores del área, así como de la entrega a Bodega.
9. Recomendar Instructivos, manuales de procedimientos para optimizar los trámites de adquisiciones y otros.
10. Cumplir las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y su respectivo Reglamento.
11. Revisar los documentos precontractuales, en coordinación con las diferentes Direcciones y hacer las observaciones que correspondan para que todos los procesos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública y su Reglamento se cumplan bajo sus disposiciones.
12. Colaborar con la elaboración de los pliegos y presupuestos referenciales de las contrataciones (obras, bienes y servicios) que realice la institución.
13. Coordinar y apoyar a la administración en los procesos de contratación e informar a la máxima autoridad y/o a la respectiva comisión Técnica sobre el estado de los mismos.
14. Mantener una base de datos actualizada de los procesos de contratación. En digital y físico.
15. Formar equipos de trabajo en las diferentes áreas de su gestión, con asignación adecuada de tareas para el personal a su cargo, con el objetivo de ubicar en detalle sus responsabilidades,

de acuerdo al plan anual de actividades del área para efectos de poder controlar su ejecución y evaluación.

16. Monitorear mensualmente y evaluar trimestralmente las actividades del POA, en coordinación con el Subgerente Bancario Administrativo.

17. Presentar informes trimestralmente de los procesos de contratación realizados o ejecutados.

Matriz FODA

Tabla 16: Matriz FODA: Área Administrativa – Financiera

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		INTERNO	F.1. Disponibilidad del talento humano
EXTERNO		F.2. Transferencias electrónicas	D.2. Deficiente manejo de procesos y falta de socialización
		F.3. Incremento eficiencia operativa	D.3. Falta de comunicación entre áreas
		F.4. Se optimiza el tiempo libre	D.4. Demora en el tiempo de contratación
	OPORTUNIDADES	F1 03.- Disponer del personal Idóneo en la misma área de trabajo para que no exista rotación de personal a corto plazo.	D1 04.- Contratar personal capacitado afín al cargo.
O.1. Acceso a proveedores idóneos		D2 01.- Manejar las relaciones interdepartamentales de una manera cordial para así acceder adecuadamente al entendimiento de los procesos y permitir tener proveedores idóneos al requerimiento institucional.	
O.2. Herramientas (Hardware y Software)	F2 02.- Aprovechar las herramientas electrónicas para efectuar pagos oportunos		
O.3. Estabilidad Política y Económica	F3 01.- Generar confianza hacia el proceso operativo para acceder a proveedores locales y nacionales idóneos.		
O.4. Nuevos profesionales capacitados en Contratación Pública			
AMENAZAS	F1 A1.- Capacitar al personal disponible para el cumplimiento de la normativa.	D3 A2.- Mejorar la comunicación interdepartamental para el cumplimiento cabal de los Pliegos.	
A.1. Incumplimiento del Convenio MARCO		D4 A2.- Entregar a tiempo los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los Pliegos.	
A.2. Pliegos estrictos	F2 A1.- Realizar transferencias económicas oportunas para dar cumplimiento al Convenio MARCO.		
A.3. Falta de difusión de las herramientas de contratación pública por parte de la institución proveedora del sistema.			

Fuente: BEV Investigación

Procesos Contratación Pública

Conforme las múltiples necesidades institucionales, se requiere de un óptimo uso de los recursos públicos dado a que con la entrega oportuna de los suministros requeridos conlleva a mejorar el cumplimiento no solo de las metas propuestas sino en la ejecución de la gestión de compras públicas.

Por tal motivo es necesario establecer un sistema de mejora continua que permita mediante la identificación acertada de los procesos macro, subprocesos y actividades, así como el análisis de tiempos y tareas; lograr incrementar la calidad, productividad y la velocidad de respuesta para de esa forma reducir progresivamente el desperdicio producido por las labores administrativas, las cuales en su gran mayoría están comprendidas entre las actividades de apoyo sin valor agregado y las que no generan valor agregado alguno.

En el BEV, Subgerencia Bancaria Administrativa Financiera, área de compras públicas, se han identificado los siguientes procesos, subprocesos, actividades y documentos habilitantes para el pago:

MACROPOCESO

- ✓ Contratación Pública

SUBPROCESOS

- ✓ Factibilidad de la Contratación
- ✓ Etapa Precontractual
- ✓ Etapa Contractual
- ✓ Seguimiento Contratación Pública
- ✓ Liquidación y Pago
- ✓ Administración de Pagos Varios

ACTIVIDADES

- ✓ Elaboración del Plan Anual de Contratación

- ✓ Elaboración de formulario de prestación de servicio o memorando de requerimiento,
- ✓ Aprobación de generación de la necesidad
- ✓ Elaboración de memorando de solicitud de certificación presupuestaria
- ✓ Emisión de Certificación Presupuestaria
- ✓ Solicitar cotizaciones o documentos pertinentes establecidos por el SERCOP para los procesos de contratación
- ✓ Elaboración de cuadro comparativo o documentos soporte pertinente previo a la contratación
- ✓ Impresión de proveedores incumplidos y adjudicatarios fallidos del sistema nacional de contratación pública
- ✓ Elaboración de Orden de Compra / Trabajo (Ínfima Cuantía)
- ✓ Aprobación de Orden de Compra / Trabajo (Ínfima Cuantía)
- ✓ Elaboración de Contrato (Procesos del Portal)
- ✓ Aprobación de Contrato (Procesos del Portal)
- ✓ Elaboración de acta entrega recepción o documentos de recepción que establezca el contrato

Proceso para la elaboración del Plan Anual de Contratación

Fundamento Legal:

- ✓ Artículos relacionados en la LOSNCP
 - ✓ Art. 22.- Plan Anual de Contrataciones

- ✓ Artículos relacionados en el RGLOSNC

Sección II

Plan Anual de Contratación (PAC)

- ✓ Art. 25.- Del Plan Anual de Contratación
 - ✓ Art. 26.- Contenido del PAC
- ✓ Documento interno elaborado por parte del área responsable de la carga en el portal de compras públicas a la máxima autoridad, indicando tiempos de recopilación de información para la elaboración del PAC.

- ✓ Documento interno elaborado por la máxima autoridad a los jefes o directores departamentales de cada área de la institución solicitando se emita información hacia el área responsable de la elaboración del PAC.
- ✓ Documento interno en el que cada área remite al área responsable de recopilar la información, un detalle de bienes, servicio o consultoría a contratarse, así como el presupuesto estimativo a contratar durante el periodo fiscal y el cronograma de implementación del proceso.
- ✓ La mencionada información no debe afectar el sigilo comercial y de estrategia para el cumplimiento de los fines y objetivos de la entidad.
- ✓ Una vez consolidada la información, el responsable de la recopilación de información tiene como plazo máximo de carga en el portal de compras públicas el 15 de enero de cada año, caso contrario se emitirá sanciones a la entidad.

Para la aplicación y puesta en marcha de la propuesta en el área de compras públicas, se requiere detallar nuevamente el proceso previo al pago más el complemento de la documentación que debe adjuntarse para el cumplimiento de la propuesta y evitar el re-proceso, esto permitirá contar con proveedores idóneos y mantener una alianza estratégica ligada a la confianza.

Lo que se detalla a continuación será base para la implementación de un Manual de Procesos que será de fácil entendimiento y aplicación inmediata.

Proceso de Contratación Pública: Catálogo Electrónico (bienes, obras y servicios)

Fundamento Legal:

- ✓ Artículos relacionados en la LOSNCP
 - ✓ Art. 6.- Definiciones
 - 3 Catálogo Electrónico
 - 17 Mejor Costo en Bienes o Servicios Normalizados
 - Compras por Catálogo
 - ✓ Art. 43.- Convenios Marco

- ✓ Art. 44.- Catálogo Electrónico
 - ✓ Art. 45.- Obligaciones de los Proveedores
 - ✓ Art. 46.- Obligaciones de las Entidades Contratantes
 - ✓ Art. 69.- Suscripción de Contratos
- ✓ Artículos relacionados en el Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (RGLOSNCPP)
- ✓ Art. 16.- Micro, pequeñas y medianas empresas
 - ✓ Art. 43.- Procedimiento para contratar por catálogo electrónico
- ✓ Solicitud de prestación de servicio (Inicio del proceso)
 - ✓ Memorando requiriendo Certificación Presupuestaria
 - ✓ Certificación Presupuestaria
 - ✓ Memorando remitiendo al área jurídica la revisión de los Pliegos
 - ✓ Memorando del área jurídica remitiendo los pliegos corregidos al área de bienes y servicios
 - ✓ Memorando de la máxima autoridad con aprobación de Pliegos
 - ✓ Pliegos
 - ✓ Detalle de compras / órdenes de compra
 - ✓ Certificación de no poseer impedimento de efectuar procesos con el sector público (CONSEP)
 - ✓ Certificado de no poseer deudas pendientes con el Estado y encontrarse habilitado (SERCOP)
 - ✓ Acta de Entrega Recepción
 - ✓ Factura (legible y sin enmendaduras)
 - ✓ Documento validador de la factura impreso desde la página del Servicio de Rentas Internas (SRI)
 - ✓ Documento validador del RUC, sea contribuyente especial, sociedad o persona natural
 - ✓ Documento validador del Representante Legal en el caso de sociedades
 - ✓ Certificación de no poseer impedimento de efectuar procesos con el sector público (CONSEP), al finalizar el proceso con la institución
 - ✓ Lista viable de documentos previo al pago ó Check List
 - ✓ Orden de Egreso debidamente firmada por el generador del proceso, ordenador del gasto y el ordenador del pago
 - ✓ Ingreso en sistema de Proveeduría (en el caso de suministros de oficina)
 - ✓ Publicación en portal de compras públicas de factura del mes en curso

Proceso de Contratación Pública: Ínfima Cuantía (bienes, servicios y obras)

Fundamento Legal:

- ✓ Artículos relacionados en la LOSNCP
 - ✓ Art. 52.1.- Contrataciones de ínfima cuantía
- ✓ Artículos relacionados en el Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (RGLOSNCP)
 - ✓ Art. 60.- Contrataciones de ínfima cuantía
- ✓ Resolución INCOP No. 062-2012
 - ✓ Art. 1.- Bienes y servicios
 - ✓ Art. 2.- Casos especiales de bienes y servicios
 - ✓ Art. 3.- Seguros
 - ✓ Art. 4.- Obras
 - ✓ Art. 5.- Prohibición de contratación de consultoría
 - ✓ Art. 6.- Contratación de medicamentos
 - ✓ Art. 7.- Concurrencia de ofertas
 - ✓ Art. 8.- Publicación
- ✓ Solicitud de prestación de servicio (Inicio del proceso)
- ✓ Memorando requiriendo Certificación Presupuestaria
- ✓ Certificación Presupuestaria
- ✓ Tres (3) proformas originales
- ✓ Cuadro Comparativo
- ✓ Orden de trabajo con oferta ganadora
- ✓ Certificación de no poseer impedimento de efectuar procesos con el sector público (CONSEP)
- ✓ Certificado de no poseer deudas pendientes con el Estado y encontrarse habilitado (SERCOP)
- ✓ En el caso de no poseer RUP, al concluir con el proceso de compra de bien o prestación de servicio, llenar el formulario de Análisis al Proveedor

- ✓ Acta de Entrega Recepción
- ✓ Factura (legible y sin enmendaduras)
- ✓ Documento validador de la factura impreso desde la página del Servicio de Rentas Internas (SRI)
- ✓ Documento validador del RUC, sea contribuyente especial, sociedad o persona natural
- ✓ Documento validador del Representante Legal en el caso de sociedades
- ✓ Certificación de no poseer impedimento de efectuar procesos con el sector público (CONSEP), al finalizar el proceso con la institución
- ✓ Lista viable de documentos previo al pago ó Check List
- ✓ Orden de Egreso debidamente firmada por el generador del proceso, ordenador del gasto y el ordenador del pago
- ✓ Publicación de factura en el portal de compras públicas

Proceso de Contratación Pública: Subasta Inversa

Fundamento Legal:

- ✓ Artículos relacionados en la LOSNCP
 - ✓ Art. 47.- Subasta Inversa
- ✓ Artículos relacionados en el RGLOSNC

De la Subasta Inversa Electrónica

- ✓ Art. 44.- Procedencia
- ✓ Art. 45.- Calificación de participantes y oferta económica inicial
- ✓ Art. 46.- Puja
- ✓ Art. 47.- Casos de negociación única
- ✓ Art. 48.- Adjudicación

Para el caso de Fármacos

- ✓ Art. 77.- Clases

- ✓ Art. 78.- Procedimiento Especial para Subasta Inversa Corporativa
 - ✓ Art. 79.- Procedimiento Especial para Subasta Inversa Institucional
 - ✓ Art. 80.- Procedimiento Común para Subastas Inversas
-
- ✓ Memorando de finalización del contrato de prestación de servicio (de ser el caso)
 - ✓ Solicitud de prestación de servicio (Inicio del proceso)
 - ✓ Memorando de requerimiento de Certificación Presupuestaria
 - ✓ Certificación Presupuestaria
 - ✓ Resolución / Decisión de Inicio del Proceso de Subasta Inversa
 - ✓ Memorando por parte del área administrativa, remitiendo al área jurídica la revisión de los Pliegos
 - ✓ Memorando del área jurídica remitiendo los pliegos corregidos al área administrativa
 - ✓ Resolución / Decisión de aprobación de Pliegos
 - ✓ Memorando emitido por la máxima autoridad designando al personal idóneo para que conformen la Comisión Técnica
 - ✓ Ofertas de proveedores
 - ✓ Acta de convalidación de errores
 - ✓ Preguntas, respuestas y aclaraciones en el Sistema de Contratación Pública
 - ✓ Calificación propuesta técnica
 - ✓ Presentación oferta económica inicial
 - ✓ Puja o Negociación (según sea el caso)
 - ✓ Resolución / Decisión de Adjudicación del Proceso
 - ✓ Reporte oferta ganadora
 - ✓ Informe comisión técnica
 - ✓ Elaboración del Contrato
 - ✓ Carga del contrato al portal debidamente firmado por las partes involucradas
 - ✓ Certificación de no poseer impedimento de efectuar procesos con el sector público (CONSEP)
 - ✓ Certificado de no poseer deudas pendientes con el Estado y encontrarse habilitado (SERCOP)
 - ✓ Acta de Entrega Recepción
 - ✓ Factura (legible y sin enmendaduras)
 - ✓ Documento validador de la factura impreso desde la página del Servicio de Rentas Internas (SRI)
 - ✓ Documento validador del RUC, sea contribuyente especial, sociedad o persona natural
 - ✓ Documento validador del Representante Legal en el caso de sociedades

- ✓ Certificación de no poseer impedimento de efectuar procesos con el sector público (CONSEP), al finalizar el proceso con la institución
- ✓ Lista viable de documentos previo al pago ó Check List
- ✓ Orden de Egreso debidamente firmada por el generador del proceso, ordenador del gasto y el ordenador del pago

Proceso de Contratación Pública: Régimen Especial

Fundamento Legal:

- ✓ Artículos relacionados en la LOSNCP
 - ✓ Art. 2.- Régimen Especial
- ✓ Artículos relacionados en el RGLOSNC
 - ✓ Art. 103.- Procedencia
 - ✓ Art. 104.- Giro específico del negocio
 - ✓ Art. 105.- Actividades diferentes al giro específico del negocio
- ✓ Memorando de finalización del contrato de prestación de servicio (de ser el caso)
- ✓ Solicitud de prestación de servicio (Inicio del proceso)
- ✓ Memorando requiriendo Certificación Presupuestaria
- ✓ Certificación Presupuestaria
- ✓ Memorando remitiendo al área jurídica la revisión de los Pliegos
- ✓ Memorando del área jurídica remitiendo los pliegos corregidos al área de bienes y servicios
- ✓ Memorando de la máxima autoridad con aprobación de Pliegos
- ✓ Pliegos
- ✓ Oferta de proveedor
- ✓ Acta de convalidación de errores
- ✓ Preguntas, respuestas y aclaraciones en el Sistema de Contratación Pública
- ✓ Calificación propuesta técnica
- ✓ Presentación oferta económica inicial
- ✓ Adjudicación

- ✓ Informe comisión técnica
- ✓ Elaboración del Contrato
- ✓ Certificación de no poseer impedimento de efectuar procesos con el sector público (CONSEP)
- ✓ Certificado de no poseer deudas pendientes con el Estado y encontrarse habilitado (SERCOP)
- ✓ Acta de Entrega Recepción
- ✓ Factura (legible y sin enmendaduras)
- ✓ Documento validador de la factura impreso desde la página del Servicio de Rentas Internas (SRI)
- ✓ Documento validador del RUC, sea contribuyente especial, sociedad o persona natural
- ✓ Documento validador del Representante Legal en el caso de sociedades
- ✓ Certificación de no poseer impedimento de efectuar procesos con el sector público (CONSEP), al finalizar el proceso con la institución
- ✓ Lista viable de documentos previo al pago ó Check List
- ✓ Orden de Egreso debidamente firmada por el generador del proceso, ordenador del gasto y el ordenador del pago

Proceso de Contratación Pública: Consultoría por Contratación Directa

Fundamento Legal:

- ✓ Artículos relacionados en la LOSNCP
 - ✓ Art. 6.- Definiciones
 - 8 Consultoría
 - 19 Mejor Costo en Consultoría
 - ✓ Art. 26.- Asociación para ofertar
 - 30 Servicios de Apoyo a la Consultoría
 - ✓ Art. 37.- Ejercicio de la consultoría
 - ✓ Art. 38.- Personas naturales que pueden ejercer la consultoría
 - ✓ Art. 39.- Personas jurídicas que pueden ejercer la consultoría
 - ✓ Art. 40.- Montos y tipos de contratación
 - 1 Contratación directa
 - ✓ Art. 41.- Criterios de selección para consultoría

- ✓ Artículos relacionados en el RGLOSNC

Capítulo II

Contratación de Consultoría

Sección I

Normas Comunes a todos los Procedimientos de Contratación de Consultoría

- ✓ Art. 32.- Ejercicio de la consultoría
- ✓ Art. 33.- Participación de consultoría extranjera
- ✓ Art. 34.- En todo proceso de contratación, la determinación de los costos de consultoría tomará en cuenta en su composición los costos directos e indirectos requeridos para la ejecución del proyecto, conforme se detalla a continuación:
 - 1 Costos directos
 - 2 Costos indirectos o gastos generales (Reformado parcialmente por el art. 3 del Decreto Ejecutivo No. 841, de 2 de agosto de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 512 de 15 de agosto de 2011)
- ✓ Art. 35.- Subcontratación en consultoría

Contratación Directa

- ✓ Art. 36.- Contratación directa
- ✓ Solicitud de prestación de servicio (Inicio del proceso)
- ✓ Memorando requiriendo Certificación Presupuestaria
- ✓ Certificación Presupuestaria
- ✓ Memorando remitiendo al área jurídica la revisión de los Pliegos
- ✓ Memorando del área jurídica remitiendo los pliegos corregidos al área de bienes y servicios
- ✓ Memorando de la máxima autoridad con aprobación de Pliegos
- ✓ Pliegos
- ✓ Oferta de proveedor
- ✓ Acta de convalidación de errores
- ✓ Preguntas, respuestas y aclaraciones en el Sistema de Contratación Pública

- ✓ Calificación propuesta técnica
- ✓ Presentación oferta económica inicial
- ✓ Negociación
- ✓ Adjudicación
- ✓ Elaboración del Contrato
- ✓ Certificación de no poseer impedimento de efectuar procesos con el sector público (CONSEP)
- ✓ Certificado de no poseer deudas pendientes con el Estado y encontrarse habilitado (SERCOP)
- ✓ Acta de Entrega Recepción
- ✓ Factura (legible y sin enmendaduras)
- ✓ Documento validador de la factura impreso desde la página del Servicio de Rentas Internas (SRI)
- ✓ Documento validador del RUC, sea contribuyente especial, sociedad o persona natural
- ✓ Documento validador del Representante Legal en el caso de sociedades
- ✓ Certificación de no poseer impedimento de efectuar procesos con el sector público (CONSEP), al finalizar el proceso con la institución
- ✓ Lista viable de documentos previo al pago ó Check List
- ✓ Orden de Egreso debidamente firmada por el generador del proceso, ordenador del gasto y el ordenador del pago

Lo antes descrito lleva concordancia a lo establecido en cada proceso de contratación pública normado por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).

Cabe indicar que los procesos levantados en el portal de compras públicas (www.compraspublicas.gob.ec) poseen tiempos establecidos de ejecución así como aprobación y seguimiento; pero, para los procesos de ínfima cuantía, con los cuales se trabaja mayormente sean estos con proveedores calificados por el SERCOP o no, son auditables con más rigor por el ente de control, y se debe tener la precaución para no incurrir en observaciones; Los montos de adjudicación se detallan en el **Apéndice B**.

Para la efectiva y oportuna ejecución de los procesos de contratación pública a nivel nacional, a continuación se detalla la normativa que respaldará el inicio de un Manual de Procesos, y con el detalle que precede, se elabora una Resolución / Decisión con la cual cada Subgerencia Bancaria y Gerencia de Sucursal puedan ejecutar montos de aprobación del gasto y erogación de recursos,

y de esta manera se mantenga un control efectivo del uso de los recursos públicos, validando de esta manera lo expuesto en la Normativa de Control Interno; a continuación el detalle:

Al art. 227 de la normativa fundamental establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Al art. 233 de la Constitución consagra que: “Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos”;

Al art. 309 de la misma carta constitucional, “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular solidario, que intermedian recursos públicos. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas...”; (Asamblea Constituyente, 2008)

A la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General, establecen y determinan los principios y normas sobre los cuales se deben regular los procedimientos de contratación pública de las instituciones que conforman del Estado Ecuatoriano; (Asamblea Constituyente, 2008)

Al numeral 2 del art. 117 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas determina que: “La obligación se genera y produce afectación presupuestaria definitiva en los siguientes casos: 2. Cuando se reciban de terceros obras, bienes o servicios adquiridos por autoridad competente, mediante acto administrativo válido haya habido o no compromiso previo”; (Asamblea Constituyente, 2010)

Al art. 40 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, establece que “las autoridades, dignatarios, funcionarios y demás servidores de las instituciones del Estado, actuarán con la diligencia y empeño que emplean generalmente en la administración de sus propios negocios y actividades, caso contrario responderán, por sus acciones u omisiones, de

conformidad con lo previsto en esta Ley”. Debiendo observador que, los servidores de las instituciones del Estado, encargados de la gestión financiera, administrativa, operativa o ambiental, “serán responsables, hasta por culpa leve, cuando incurrieren en acciones u omisiones relativas al incumplimiento de normas, falta de veracidad, de oportunidad, pertinencia o conformidad con los planes, programas y presupuestos y por los perjuicios que se originaren de tales acciones u omisiones” (Congreso Nacional, 2002)

A la Norma No. 401 de la Contraloría General del Estado, “... la máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares”; (Contraloría General del Estado, 2009)

Delegación a favor del Subgerente Bancario Administrativo Financiero

Delegar al Subgerente Bancario Administrativo Financiero, para que, dentro del ámbito nacional, asuma bajo su responsabilidad y sea competente, previo análisis y control, para:

- ✓ Realizar y ejecutar el seguimiento a la gestión administrativa del Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- ✓ Aprobar el Plan Anual de Contratación, así como sus modificaciones o reformas;
- ✓ Intervenir, participar y representar en el Comité de Auditoría y demás órganos colegiados del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, de acuerdo a su normativa;
- ✓ Autorizar el registro de firmas en el Banco Central del Ecuador; y, el otorgamiento de claves e identificaciones de usuario para el acceso al Sistema de Pagos Interbancarios del Sector Público (SPI-SP);
- ✓ Supervisar y coordinar la entrega de información relacionada con exámenes especiales y otros que efectúen los órganos de control y las auditorías interna externa del banco, sin necesidad de nueva indicación expresa en cada caso;
- ✓ Autorizar el registro de firmas o de usuarios en el Instituto Nacional de Contratación Pública; así como solicitar el otorgamiento de claves de usuarios;
- ✓ Ejercer las atribuciones previstas o conferidas a la máxima autoridad del Banco Ecuatoriano de la Vivienda en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en su Reglamento General y en las Resoluciones del Servicio Nacional de

Contratación Pública, de manera no limitante, actuando en la dirección y gestión relacionada con la preparación, organización y ejecución de la fase preliminar y proceso precontractual de los procedimientos previstos en las referidas normas; para sustanciar los procedimientos por Catálogo Electrónico, Subasta Inversa Electrónica, Consultoría Régimen Especial, sobre el monto que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, de acuerdo a la cuantía establecida en la Ley, su Reglamento General y las Resoluciones del SERCOP, incluyendo las autorizaciones y aprobaciones necesarias para el efecto; contando con expresa delegación para:

- ✓ Autorizar el inicio de los procedimientos precontractuales correspondientes:
- ✓ Aprobar los pliegos y demás documentos precontractuales necesarios, a través de Resolución / Decisión motivada;
- ✓ Autorizar y emitir actos administrativos o de simple administración, o Resoluciones / Decisiones, que permitan iniciar, sustanciar, cancelar, declarar desierto, re-aperturar, adjudicar dentro de la fase precontractual;
- ✓ Designar al Presidente y los demás miembros de la Comisión Técnica;
- ✓ Designar a los administradores de los contratos, que serán los titulares de las áreas requirentes, a los fiscalizadores de los mismos, así como a los miembros de la comisión de recepción;
- ✓ Suscribir los contratos pertinentes, ejecutarlos y autorizar documentos o contratos complementarios, de prórroga, de modificación, ampliación de plazo, autorizar órdenes de trabajo y rubros nuevos, previo informe del área de compras públicas y del administrador del contrato; y, de ser el caso, expedir la resolución de terminación de contrato, por mutuo acuerdo o de forma anticipada y unilateral por incumplimiento del contratista;
- ✓ Ejercer las atribuciones previstas o conferidas a la máxima autoridad del Banco Ecuatoriano de la Vivienda en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en su Reglamento General y en las Resoluciones dictadas por el Instituto Nacional de Contratación Pública,
- ✓ Ejercer las demás atribuciones y responsabilidades dispuestas por el Gerente General, sea a través de instrucciones administrativas, notas marginales o correos electrónicos.

Delegación a favor de los Gerentes de Sucursal

Delegar a los Gerentes de Sucursal, para que, dentro del ámbito local, asuma bajo su responsabilidad y sea competente, previo análisis y control, para:

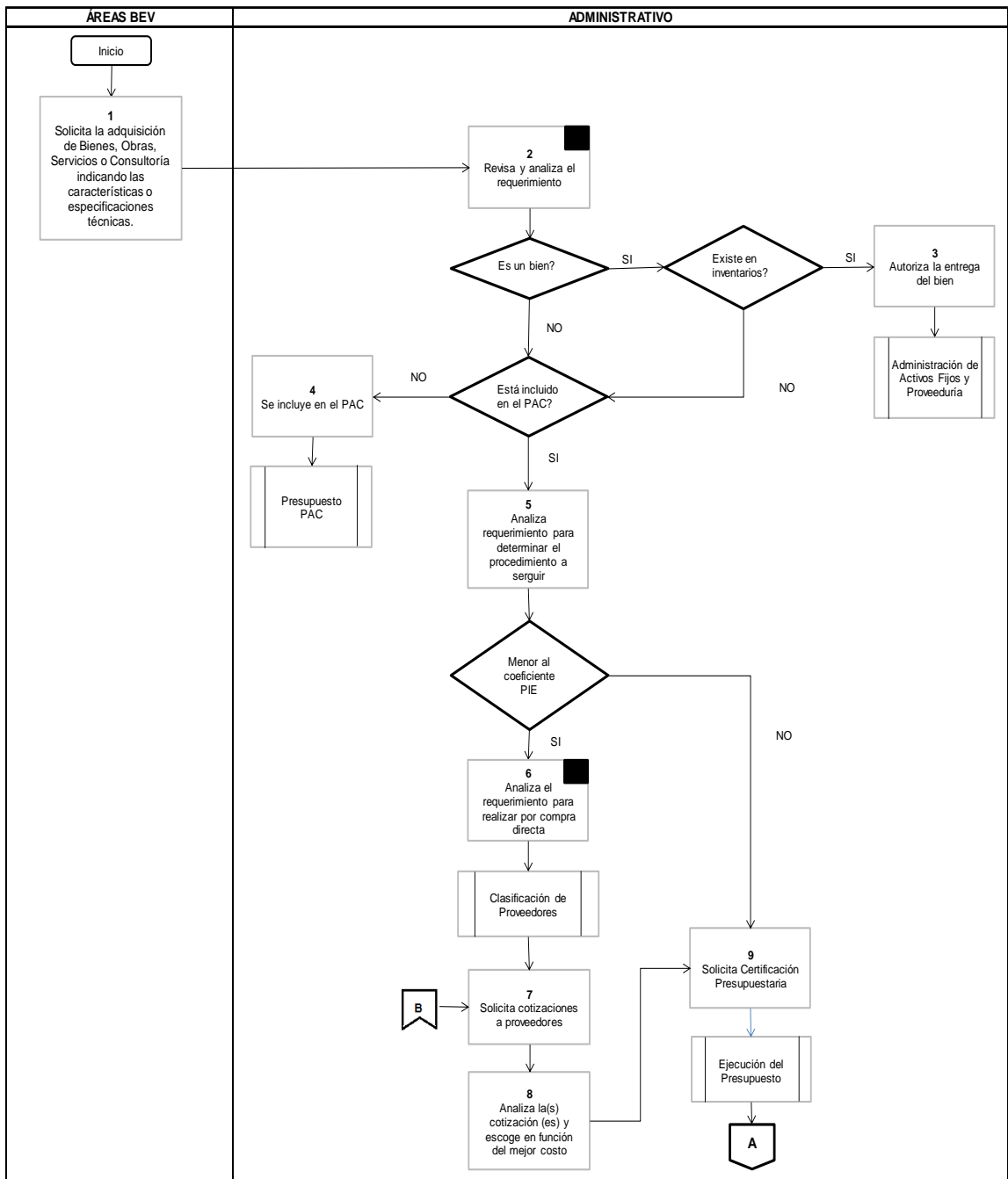
- ✓ Realizar y ejecutar el seguimiento a la gestión administrativa del Banco Ecuatoriano de la Vivienda en el ámbito de su competencia;
- ✓ Aprobar el Plan Anual de Contratación, así como sus modificaciones o reformas;
- ✓ Supervisar y coordinar la entrega de información relacionada con exámenes especiales y otros que efectuaren los órganos de control y las auditorías interna externa del banco, sin necesidad de nueva indicación expresa en cada caso;
- ✓ Autorizar el registro de firmas o de usuarios en el Instituto Nacional de Contratación Pública; así como solicitar el otorgamiento de claves de usuarios, en el ámbito de su competencia;
- ✓ Ejercer las atribuciones previstas o conferidas a la máxima autoridad del Banco Ecuatoriano de la Vivienda en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en su Reglamento General y en las Resoluciones del Servicio Nacional de Contratación Pública, de manera no limitante, actuando en la dirección y gestión relacionada con la preparación, organización y ejecución de la fase preliminar y proceso precontractual de los procedimientos previstos en las referidas normas; para sustanciar los procedimientos por Catálogo Electrónico, Subasta Inversa Electrónica, Consultoría Régimen Especial, hasta el monto que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, de acuerdo a la cuantía establecida en la Ley, su Reglamento General y las Resoluciones del SERCOP, incluyendo las autorizaciones y aprobaciones necesarias para el efecto; contando con expresa delegación para:
 - ✓ Autorizar el inicio de los procedimientos precontractuales correspondientes;
 - ✓ Aprobar los pliegos y demás documentos precontractuales necesarios, a través de Resolución / Decisión motivada;
 - ✓ Autorizar y emitir actos administrativos o de simple administración, o Resoluciones / Decisiones, que permitan iniciar, sustanciar, cancelar, declarar desierto, re-aperturar, adjudicar dentro de la fase precontractual;
 - ✓ Designar al Presidente y los demás miembros de la Comisión Técnica;

- ✓ Designar a los administradores de los contratos, que serán los titulares de las áreas requirentes, a los fiscalizadores de los mismos, así como a los miembros de la comisión de recepción;
- ✓ Suscribir los contratos pertinentes, ejecutarlos y autorizar documentos o contratos complementarios, de prórroga, de modificación, ampliación de plazo, autorizar órdenes de trabajo y rubros nuevos, previo informe del área de compras públicas y del administrador del contrato; y, de ser el caso, expedir la resolución de terminación de contrato, por mutuo acuerdo o de forma anticipada y unilateral por incumplimiento del contratista;
- ✓ Ejercer las atribuciones previstas o conferidas a la máxima autoridad del Banco Ecuatoriano de la Vivienda en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en su Reglamento General y en las Resoluciones dictadas por el Instituto Nacional de Contratación Pública,
- ✓ Ejercer las demás atribuciones y responsabilidades dispuestas por el Gerente General, sea a través de instrucciones administrativas, notas marginales o correos electrónicos.

Al indicar que se debe tener un sistema de control interno basado en indicadores de gestión, permite a la gestión gubernamental evitar la burocracia, y ejercer procesos en los que prevalezca la transparencia, la efectividad al ejecutar los mismos y obtener la confianza de los proveedores ya que son ellos los que han estigmatizado al sector público como entes de corrupción.

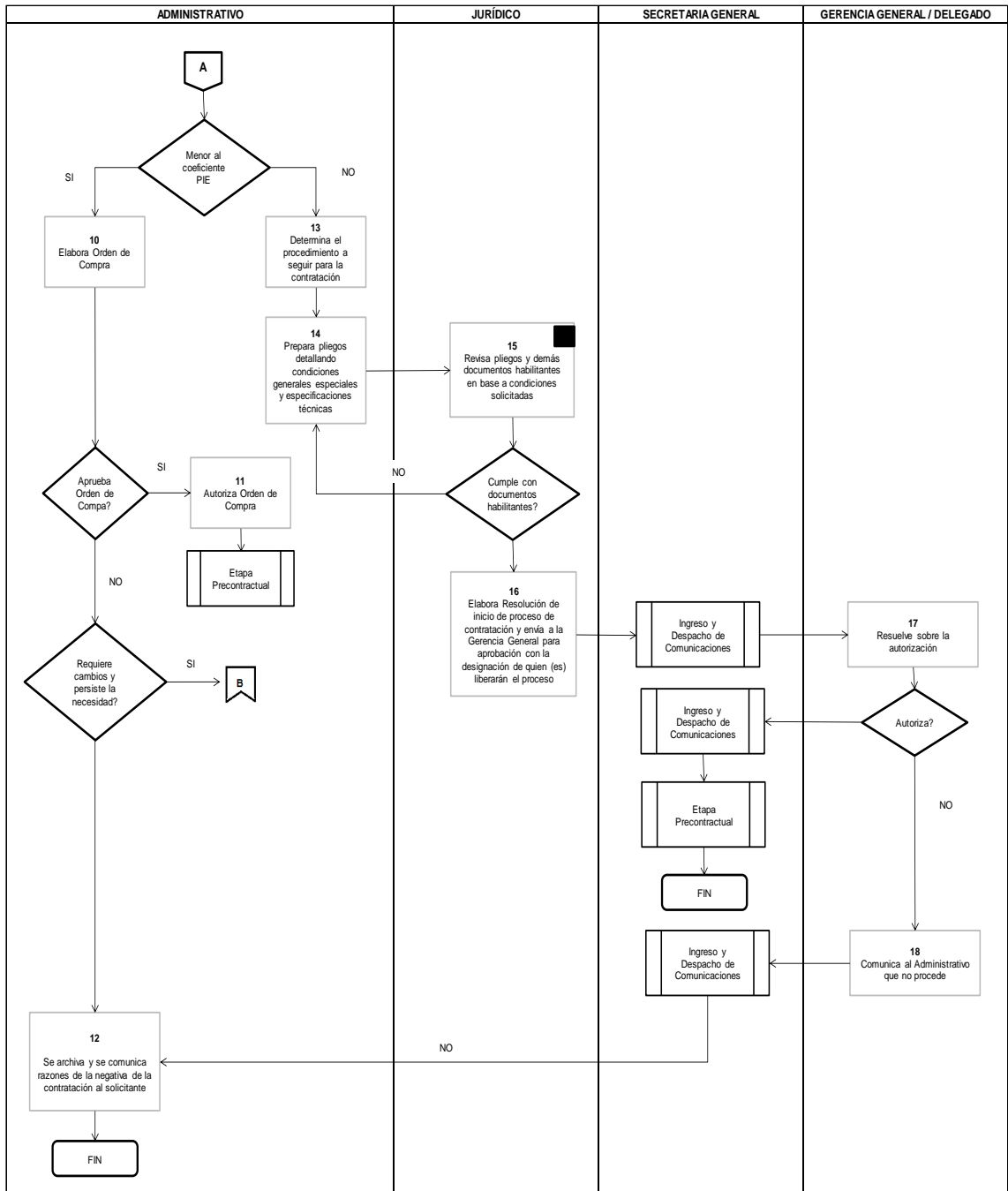
Se detalla a continuación mediante mapeo la factibilidad de la contratación:

Ilustración 4: Factibilidad de la Contratación



Fuente: BEV Investigación

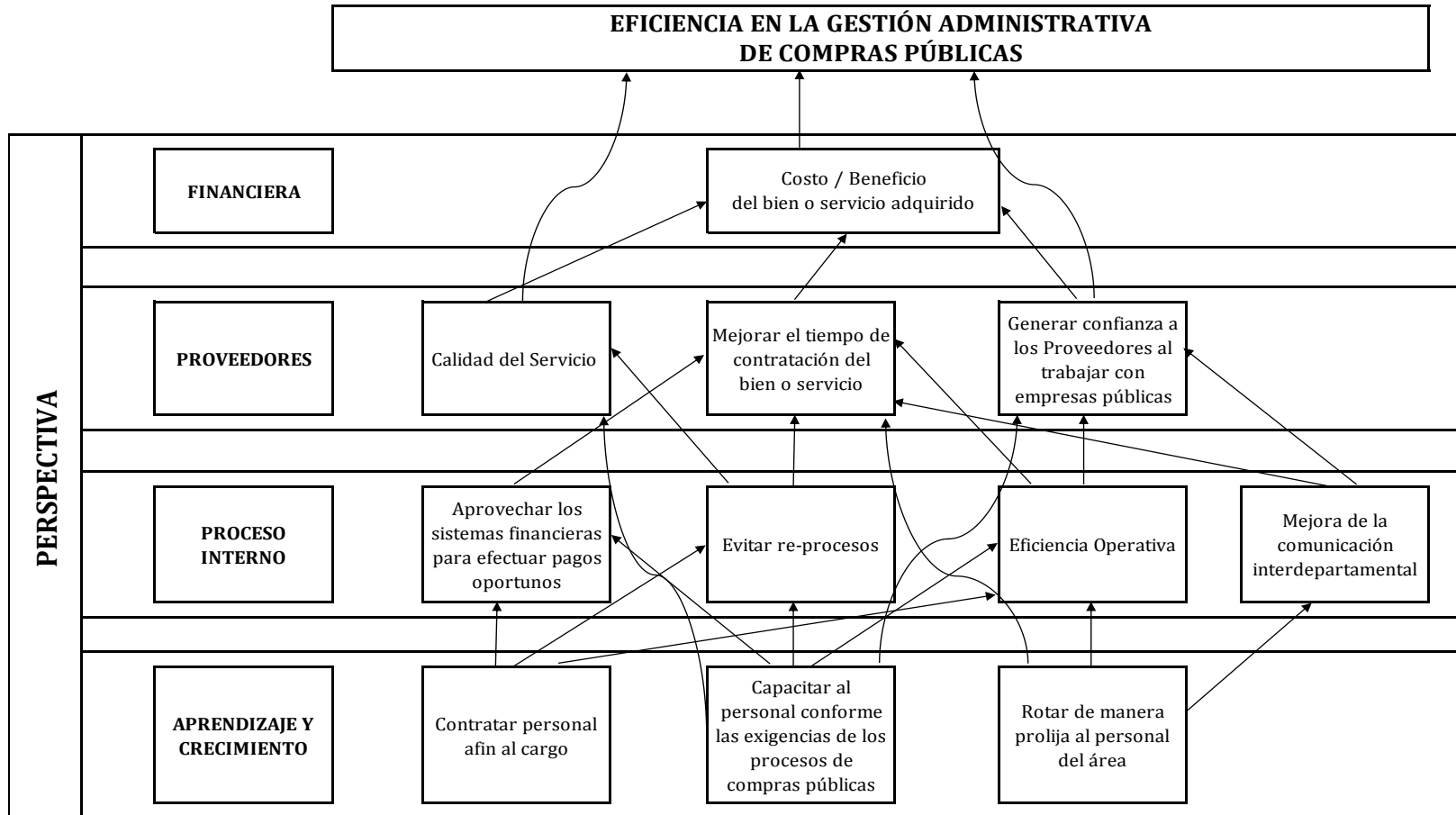
Ilustración 5: Factibilidad de la Contratación



Fuente: BEV Investigación

Mapa Estratégico

Tabla 17: Mapa estratégico



Fuente: BEV Investigación

Indicadores de Gestión

De todos los indicadores se ha considerado aquellos alineados al apoyo del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y que se enmarquen dentro de las perspectivas de la misma: administrativa - financiera.

Ficha Indicadores de Gestión

Con el objeto de facilitar el análisis de los indicadores de gestión, se ha sintetizado los aspectos más importantes a considerarse en la elaboración e interpretación de los mismos.

A-01 Promedio del costo de los bienes comparado con el costo presupuestado

Este indicador permitirá facilitar el control de la actividad de obtención de proformas/cotizaciones en los procesos de contratación por ínfima cuantía con precios de mercado y compararlos conforme la base histórica de la institución así como, el monto total con lo presupuestado mediante certificación.

El cumplimiento de este objetivo permitirá a la Subgerencia Bancaria Financiera saber el buen manejo de los recursos públicos conforme los precios de mercado y lo presupuestado, para en la reforma del presupuesto a ser asignado tomar en consideración los precios actuales y manejar de mejor manera el gasto recurrente.

También es importante mencionar que con este planteamiento se puede examinar minuciosamente las cifras ofertadas.

A-02 Entrega de órdenes correctas por el proveedor

Este indicador facilitará tanto al servidor responsable del proceso como a los servidores encargados de realizar tanto el control previo al devengado y el pago respectivo, una secuencia racional de cómo poder culturizar al proveedor para que no tenga errores de forma a futuro.

El cumplimiento de este indicador permitirá conocer cuan amigable es la relación entre Estado y proveedor y si existe una comunicación externa entendible.

A-03 Número de órdenes de compra atrasadas

Con la utilización de este indicador sabremos en que actividad se genera el cuello de botella, saber si es el funcionario quien lo retrasa o la entrega tardía de la documentación.

El cumplimiento del objetivo “Fortalecer las capacidades institucionales del Banco” y en su sub-línea “Fortalecer procesos y control”, lograremos cumplirlo a cabalidad para que no existan ni reprocesos y manejar mejor el tiempo de ejecución del mismo.

A-04 Errores de la orden de compra contra órdenes de compra revisadas

La disminución de errores en la ejecución de la actividad de elaboración de órdenes de compra es fundamental, en virtud de que se beneficia no solo la institución conforme la utilización óptima del tiempo laborado, sino el proveedor ya que no tendrá que sujetarse a las múltiples repeticiones de documentos habilitantes previo al pago.

Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura y no como un simple procedimiento de cumplimiento.

El resultado que se obtenga mostrará la eficiencia con que se maneja el área de contratación pública, su capacidad de brindarse el soporte necesario entre compañeros.

A-05 Cumplimiento de ejecución según términos contractuales

El cumplimiento de ejecución del proceso según términos contractuales permite no solamente avalar la veracidad del proceso sino determinar si los tiempos inscritos en el documento son ejecutados por el área encargada del pago.

El resultado que obtengamos nos permitirá identificar el cuello de botella que se tiene en las actividades que se realiza así como por qué se suscita estos inconvenientes.

A-06 Precios contractuales frente a precios comerciales y diferencia en calidad y cantidad

Este indicador nos permite efectuar el análisis entre los precios de mercado frente a lo propuesto en el portal de compras públicas (Convenio Marco) e identificar la calidad y la cantidad del producto que se está adquiriendo, así como si de existir un único proveedor efectuar el análisis respectivo.

El resultado que obtengamos nos permitirá tomar decisiones oportunas antes de la ejecución del proceso.

A-07 Costo de inicio del proceso frente a relación contractual

Con este indicador sabremos si hubo incumplimiento por parte del proveedor, si existe mala calidad del servicio o entrega del bien y de esta manera efectivizar las garantías entregadas por fiel cumplimiento del contrato.

El resultado que obtengamos nos permitirá identificar las causas por las cuales los proveedores no tienen el trato preferencial y la institución no alcanza con el cumplimiento de sus metas.

Tabla 18: Ficha de Indicador A-01

INDICADOR FINANCIERO							
EJE ESTRATÉGICO	SUBGERENCIA BANCARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					CÓDIGO	A-01
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ejecutar los procesos administrativos para el normal funcionamiento de la Institución						
ESTRATEGIA	Obtener el mejor costo beneficio del bien o servicio a contratar						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Facilitar el control de los precios de mercado a beneficio de la institución						
UNIDAD RESPONSABLE	Compras Públicas						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Área Compras Públicas						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2012	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Promedio del costo de los bienes comparado con el costo presupuestado	Índice de inflación alto Aparición de nuevos proveedores	(Costo de materiales en el mercado/ Costo presupuestado)*100	Porcentaje	30	90%	No menor al 90%	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Tabla 19: Ficha de Indicador A-02

INDICADOR FINANCIERO							
EJE ESTRATÉGICO	SUBGERENCIA BANCARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					CÓDIGO	A-02
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ejecutar los procesos administrativos para el normal funcionamiento de la Institución						
ESTRATEGIA	Evitar re-procesos						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Generar confianza al trabajar con el sector público						
UNIDAD RESPONSABLE	Compras Públicas						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Área Compras Públicas						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2012	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Entrega de órdenes correctas por el proveedor	Re proceso en presentación de informes Servicio al Proveedor ineficiente	(# de ordenes canceladas/# de ordenes entregadas)*100	Porcentaje	30	90%	No menor al 90%	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Tabla 20: Ficha de Indicador A-03

INDICADOR ADMINISTRATIVO							
EJE ESTRATÉGICO	SUBGERENCIA BANCARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					CÓDIGO	A-03
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer procesos y control						
ESTRATEGIA	Evitar re-procesos						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Disminuir el tiempo de entrega de documentación al área contable						
UNIDAD RESPONSABLE	Compras Públicas						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Área Compras Públicas						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2012	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Número de órdenes de compra atrasadas	Pagos a proveedores Cierre de ejercicio mensual	(#Solicitudes atrasadas/ # Solicitudes de compra)*100	Porcentaje	20	10%	No menor al 10%	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Tabla 21: Ficha de Indicador A-04

INDICADOR ADMINISTRATIVO							
EJE ESTRATÉGICO	SUBGERENCIA BANCARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					CÓDIGO	A-04
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer procesos y control						
ESTRATEGIA	Evitar re-procesos						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Disminuir el tiempo de entrega de documentación al área contable						
UNIDAD RESPONSABLE	Compras Públicas						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Área Compras Públicas						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2012	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Errores de la orden de compra contra órdenes de compra revisadas	Falta de control del área de contratación pública Incipiente concientización en el uso racional de materiales y suministros	$(\#órdenes\ erradas / \#órdenes\ de\ compra) * 100$	Porcentaje	10	10%	No menor al 10%	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Tabla 22: Ficha de Indicador A-05

INDICADOR ADMINISTRATIVO							
EJE ESTRATÉGICO	SUBGERENCIA BANCARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					CÓDIGO	A-05
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer procesos y control						
ESTRATEGIA	Evitar re-procesos						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Disminuir el tiempo de entrega de documentación al área contable						
UNIDAD RESPONSABLE	Compras Públicas						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Área Compras Públicas						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2012	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Cumplimiento de ejecución según términos contractuales	Avalar la veracidad del proceso determinando si los tiempos inscritos en el documento son ejecutados correctamente	(fecha de entrega orden de egreso/fecha plazo en contrato vigente)*100	Porcentaje	30	90%	No menor al 90%	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Tabla 23: Ficha de Indicador A-06

INDICADOR ADMINISTRATIVO							
EJE ESTRATÉGICO	SUBGERENCIA BANCARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					CÓDIGO	A-06
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer procesos y control						
ESTRATEGIA	Evitar re-procesos						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Disminuir el tiempo de entrega de documentación al área contable						
UNIDAD RESPONSABLE	Compras Públicas						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Área Compras Públicas						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2012	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Precios contractuales frente a precios comerciales y diferencia en calidad y cantidad	Identificación de calidad y costo del producto entre el mercado local y lo ofertado en el portal	(proforma proveedor local / producto ofertado en catálogo)*100	Porcentaje	20	10%	No menor al 10%	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Tabla 24: Ficha de Indicador A-07

INDICADOR ADMINISTRATIVO							
EJE ESTRATÉGICO	SUBGERENCIA BANCARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					CÓDIGO	A-07
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer procesos y control						
ESTRATEGIA	Evitar re-procesos						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Disminuir el tiempo de entrega de documentación al área contable						
UNIDAD RESPONSABLE	Compras Públicas						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Área Compras Públicas						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2012	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Costo de inicio del proceso frente a relación contractual	Costos incurridos por incumplimiento del contrato, calidad del producto y/o servicio	(contratos incumplidos/contratos ejecutados)*100	Porcentaje	20	10%	No menor del 10%	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Una vez determinados los procesos y actividades sean estos administrativos o financieros, la implementación de un sistema de control interno basado en indicadores de gestión permite reflejar un resultado óptimo. El tiempo aproximado de implementación de la propuesta fue de 4 meses, apoyado por el personal involucrado en el proceso y la dirección del área, se observa los resultados en la **Tabla 25**, el costo de implementación de la propuesta fue de \$1.236,00 (del resultado de R.M.U. $\$850 / 22 \text{ semanas} * 32 \text{ días}$ efectivamente laborados en la puesta en marcha de la propuesta).

Para ello se llevó a cabo el análisis por un periodo trimestral basado en los indicadores propuestos y ver los resultados, dichos indicadores fueron llevados a una tabla de mando integral.

Tabla 25: Tablero de Seguimiento y Control

No.	CÓDIGO	PROCESO	SUBPROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO Y MEDICIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	BASE	UNIDAD DE MEDIDA	META	PERIODO	% CUMPLIMIENTO		CONTROL	OBSERVACIÓN
											mar-13	jun-13		
1	A-01	CONTRATACIÓN PÚBLICA	Factibilidad de la Contratación	Área Contable	Promedio del costo de los bienes comparado con el costo propuesto	$(\text{Costo de materiales en el mercado} / \text{Costo presupuestado}) * 100$	30	porcentual	90%	mensual	70	75	VERDE	Reconocimiento
2	A-02	CONTRATACIÓN PÚBLICA	Etapa Contractual	Área Contable	Entrega de órdenes correctas por el proveedor	$(\# \text{ de ordenes canceladas} / \# \text{ de ordenes entregadas}) * 100$	30	porcentual	90%	mensual	60	50	ROJO	Plan de mejora
3	A-03	CONTRATACIÓN PÚBLICA	Seguimiento Contratación Pública	Área Compas Públicas	Número de órdenes de compra atrasadas	$(\# \text{ Solicitudes atrasadas} / \# \text{ Solicitudes de compra}) * 100$	20	porcentual	10%	mensual	9	6	ROJO	Plan de mejora
4	A-04	CONTRATACIÓN PÚBLICA	Administración de Pagos Varios	Área Compas Públicas	Errores de la orden de compra vs. Órdenes de compra revisadas	$(\# \text{ órdenes erradas} / \# \text{ órdenes de compra}) * 100$	10	porcentual	10%	mensual	15	25	VERDE	Reconocimiento
5	A-05	CONTRATACIÓN PÚBLICA	Liquidación y Pago	Área Compas Públicas	Cumplimiento de ejecución según términos contractuales	$(\text{fecha de entrega orden de egreso} / \text{fecha plazo en contrato vigente}) * 100$	30	porcentual	90%	mensual	60	85	VERDE	Reconocimiento
6	A-06	CONTRATACIÓN PÚBLICA	Liquidación y Pago	Área Compas Públicas	Precios contractuales frente a precios comerciales y diferencia en calidad y cantidad	$(\text{proforma proveedor local} / \text{producto ofertado en catálogo}) * 100$	20	porcentual	10%	mensual	7	15	VERDE	Reconocimiento
7	A-07	CONTRATACIÓN PÚBLICA	Control de Gestión	Área Compas Públicas	Costo de inicio del proceso frente a relación contractual	$(\text{contratos incumplidos} / \text{contratos ejecutados}) * 100$	20	porcentual	10%	mensual	5	10	VERDE	Reconocimiento

Fuente: BEV Investigación

Descripción del Tablero

Código:	Número de Orden
Proceso:	Área de Aplicación
Subproceso:	Etapa de ejecución
Responsable del proceso:	Área ó servidor que se hará cargo del seguimiento al mejoramiento continuo
Indicador:	Identifica el eje estratégico de medición
Fórmula:	Rangos de aplicación
Base:	Actividades a efectuarse en el trimestre
Unidad de medida:	Porcentaje, unidad de medida o tiempo de medición del indicador
Meta:	El porcentaje o unidad de medida o tiempo al cual se aspira cumplir
Periodo:	Tiempo de medición
Porcentaje de cumplimiento:	Tiempo de relación entre lo ejecutado y lo programado (base)
Control:	Color del porcentaje de cumplimiento de acuerdo a la base
Observación:	Recomendación de acuerdo al cumplimiento

Esta herramienta previa a su utilización se solicitará revisión y aprobación por parte de la Subgerencia Bancaria Administrativa Financiera, misma que reflejará la mejora en la ejecución óptima de los procesos y descartar errores para llegar así a la eficiencia y eficacia administrativa ligada al área financiera.

5.2. Evaluación preliminar

El rol de monitorear la información relevante mediante indicadores de gestión en las diferentes áreas de las instituciones públicas y privadas, permite administrar la confianza, la atención al cliente interno y externo, y el compromiso hacia el cumplimiento de los procesos signados, permitiendo de esta manera laborar de manera equitativa, ordenada, mejorando la productividad organizacional.

El ejecutar dentro del sector público el Cuadro de Mando Integral, permite generar responsabilidad compartida con el personal contratado y con la institución financiera pública, dando como resultado el ejecutar óptimamente los recursos públicos, tiempo de ejecución y que en futuras auditorías internas o por parte del ente de control, las observaciones sean desde un mínimo a cero.

Para conocer que el diseño propuesto permitirá la mejora continua en el área de compras públicas del BEV, tomaremos como premisa la siguiente pregunta desarrollada mediante Encuesta Delphi, misma que se aplicó a la Dirección Contable, Dirección de Compras Públicas y Subgerencia Bancaria Administrativa Financiera involucradas en el proceso:

Pregunta: Considera usted que el diseño de control interno propuesto ayudará al sistema de administración de compras públicas?

Tabla 26: Encuesta Delphi

No.	Descripción	Grado de Importancia				
		1	2	3	4	5
1	Los procesos propuestos son aplicables en la institución.					
2	Los procesos propuestos son adecuados para el mejor desenvolvimiento de ejecución.					
3	Se redujeron los tiempos de ejecución de los procesos.					
4	Se mejoró la capacidad de comunicación entre áreas.					
5	Mejora en los procesos de contratación de personal.					
6	Cumplimiento de procesos precontractuales.					
7	Cumplimiento de procesos contractuales.					
8	Capacitación idónea al personal contratado.					
9	Compromiso del personal con los procesos, misión y visión institucional.					
10	El proyecto presentado es beneficioso para la institución.					

Fuente: Investigación

Grado de Importancia

- 5.- Muy importante / Muy satisfecho**
- 4.- Importante / Satisfecho**
- 3.- Mediamente importante / Mediamente satisfecho**
- 2.- Poco importante / Insatisfecho**
- 1.- No importante / Muy insatisfecho**

Tabla 27: Encuesta Delphi con Expertos

No.	Descripción	Experto:														
		Director de Contabilidad					Director de Compras Públicas					Subgerente Administrativo				
		Grado de Importancia														
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Los procesos propuestos son aplicables en la institución.				X					X					X	
2	Los procesos propuestos son adecuados para el mejor desenvolvimiento de ejecución.				X					X					X	
3	Se redujeron los tiempos de ejecución de los procesos.				X				X					X		
4	Se mejoró la capacidad de comunicación entre áreas.			X					X				X			
5	Mejora en los procesos de contratación de personal.			X					X				X			
6	Cumplimiento de procesos precontractuales.				X				X					X		
7	Cumplimiento de procesos contractuales.				X				X					X		
8	Capacitación idónea al personal contratado.			X					X				X			
9	Compromiso del personal con los procesos, misión y visión institucional.				X					X					X	
10	El proyecto presentado es beneficioso para la institución.				X					X					X	

Fuente: Investigación

La encuesta de satisfacción de la herramienta se aplicó a los servidores que manejan idóneamente el proceso de contratación pública, quienes aportaron con lo siguiente:

- ✓ Conforme las exigencias de la normativa y la aplicación correcta de los procesos alineados a la Normativa de Control Interno expedida por la Contraloría General de Estado, los procesos propuestos ayudarán a la minimización de re-procesos previo al pago a proveedores.
- ✓ El evaluar de manera trimestral los procesos de contratación pública ayuda a minimizar los cuellos de botella existentes.
- ✓ La propuesta podrá ser utilizada como aporte para el mejoramiento del manual de procesos a ejecutarse.
- ✓ Los indicadores propuestos son de fácil aplicación y ligados con los objetivos institucionales.
- ✓ La herramienta propuesta al generar confianza en la reducción de tiempo y recursos, permite a actuales y futuras generaciones se acoplen a una cultura organizacional sana.
- ✓ La herramienta permitirá a los mandos superiores evaluar al personal para saber que personal está resistente al cambio y tomar medidas correctivas.

CAPÍTULO 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- ✓ La construcción y el desarrollo del presente trabajo nos ha permitido descubrir que el Cuadro de Mando Integral es herramienta accesible de utilizar en las entidades estatales, y mediante el uso de indicadores de gestión permiten alinear el comportamiento de los servidores públicos.
- ✓ Contando con el apoyo de las áreas involucradas, el diseño planteado permitirá llenar vacíos no solo legales, sino inteligenciar a los servidores acerca de los procesos a él encomendados, y conforme a una cultura organizacional conocer mejor a su equipo de trabajo y a los dueños de los procesos.
- ✓ Considerando que el aporte planteado mediante el trabajo propuesto se encuentra sujeto a revisión y conforme a ello a la aplicación en la institución, se constituirá en un instrumento de gestión que simplificará y mejorará la gestión al clarificar a todos los implicados en el procesos a través del desarrollo laboral de cada uno, contribuyendo a la visión institucional, a priorizar lo importante y dar constancia a todos los elementos analizados.
- ✓ El BEV debe considerar el diseño planteado como plan de continuidad y mejoramiento continuo permitiendo identificar los posibles impactos ante el proceso y así reforzar el conocimiento al personal.
- ✓ El diseño propuesto mantiene al personal del área de compras públicas con resistencia al cambio, desconociendo el beneficio a futuro que esto conlleva, sin embargo el apoyo de las jefaturas es indispensable para su ejecución.

- ✓ Con el Cuadro de Mando Integral propuesto se elaboran las situaciones de causa – efecto en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, proceso interno, proveedores y financiero permitiendo el monitoreo con los indicadores revisar las reacciones a los diferentes factores claves de éxito propuestos.

6.2. Recomendaciones

- ✓ Para el éxito de la implementación se requiere del apoyo de la Subgerencia Bancaria Administrativa Financiera como de su equipo de Contratación Pública, una buena comunicación y participación, la adecuada consolidación y esfuerzo de los departamentos involucrados, la relación profesional entre los servidores, sus responsabilidades y como vencer las barreras del cambio.
- ✓ Se recomienda la elaboración de un plan de contratación del talento humano, en el cual se considere el título profesional, la experiencia laboral en el cargo a postular, los certificados de capacitación afines al cargo, dado que conforme a las exigencias vistas en el área de compras públicas, el postulante tendrá un mejor acoplamiento en la institución.
- ✓ Se recomienda la capacitación continua con efecto directo en la ejecución de funciones, para que los procesos, subprocesos y actividades ya descritos, sean ejecutados de mejor manera.
- ✓ Se recomienda la revisión trimestral del cuadro planteado y a su vez de existir indicadores que con el día a día se implementen, agregarlos conforme las necesidades generadas, así desarrollará la mejora continua de la mano de una eficacia y eficiencia planteada como norma diaria.
- ✓ Se recomienda la elaboración de un Manual de Procedimientos, mismo que permitirá ejecutar los procesos incluidos en el PAC ligados al Plan Nacional del Buen Vivir de una manera eficiente, sin tiempos muertos y optimizando recursos públicos.
- ✓ Establecer acorde a las necesidades del área de compras públicas, un plan de capacitación anual socializado y puesto en marcha.

- ✓ A los directores departamentales, socializar los resultados y conjuntamente ser partícipes de las acciones correctivas y oportunidades de mejora de ser el caso.

APÉNDICES

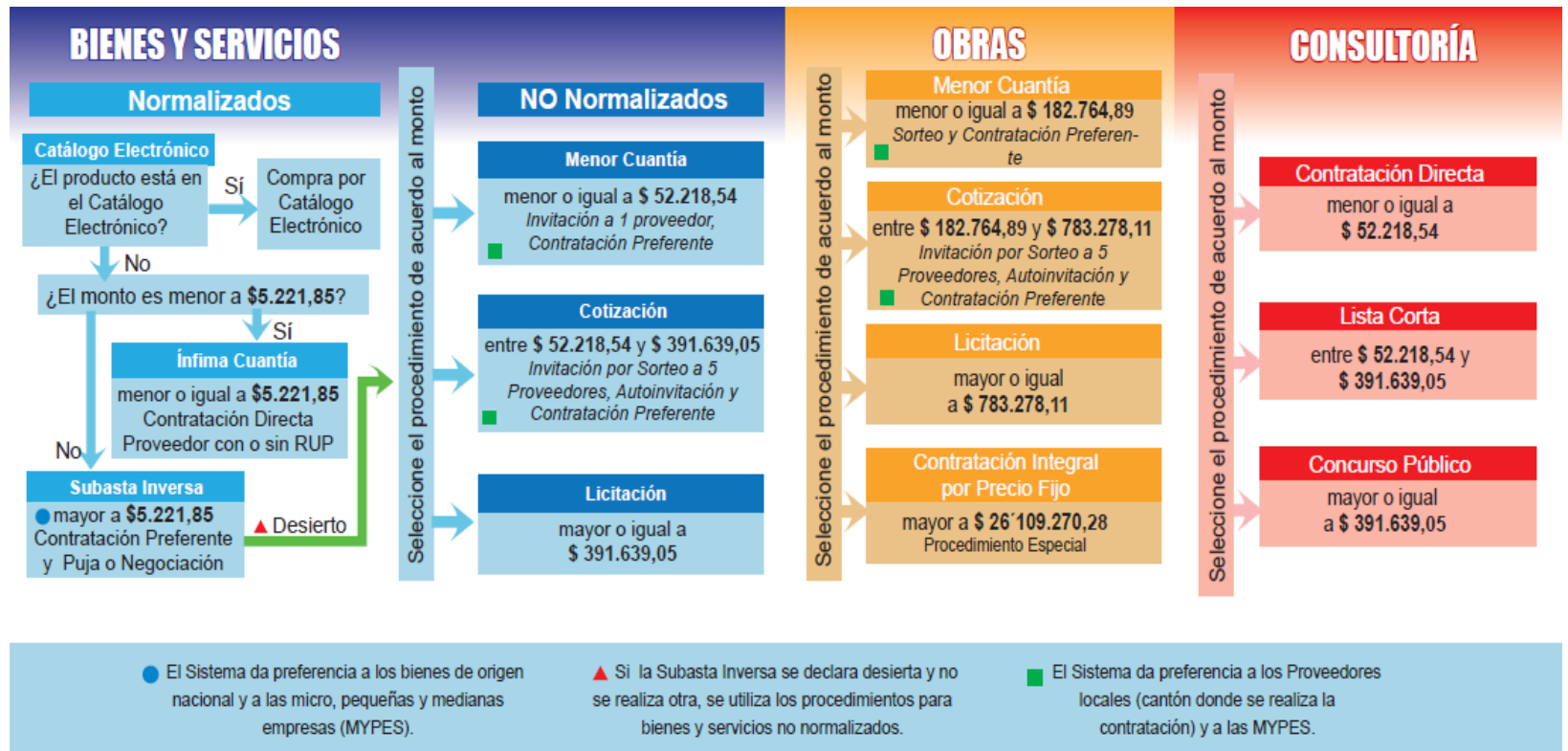
Apéndice A: Detalle del Presupuesto General del Estado al 2012

CONSOLIDADO POR GRUPO

PARTIDA	GRUPO	PROFORMA 2012
	INGRESOS	
110000	IMPUESTOS	10.362'488.275,77
130000	TASAS Y CONTRIBUCIONES	949'216.039,62
140000	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	110'695.616,35
170000	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	180'736.711,59
180000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	88'877.930,64
190000	OTROS INGRESOS	308'851.221,29
240000	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	2'913.032,42
270000	RECUPERACIONES DE INVERSIONES	535.436,06
280000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIONES	2.915'128.496,31
360000	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	4.848'330.927,59
370000	SALDOS DISPONIBLES	850'856.588,26
380000	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	4'840.000,01
		21.623'470.275,91
18000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES (Financiamiento de Importación de Derivados - CFDD)	4.485'800.000,00
	FINANCIAMIENTO DE IMPORTACIÓN DE DERIVADOS - CFDD	4.485'800.000,00
	TOTAL	26.109'270.275,91
	EGRESOS	
510000	GASTOS EN PERSONAL	7.546'570.920,32
530000	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1.510'240.439,22
560000	GASTOS FINANCIEROS	708'044.896,77
570000	OTROS GASTOS CORRIENTES	95'758.840,60
580000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	2.351'853.951,15
710000	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	381'026.968,88
730000	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	1.751'851.282,32
750000	OBRAS PÚBLICAS	2.164'818.061,08
770000	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	1'203.193,57
840000	BIENES DE LARGA DURACIÓN	625'120.763,66
870000	INVERSIONES FINANCIERAS	5'899.153,08
880000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	3.016'043.399,08
960000	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	1.458'233.621,26
970000	PASIVO CIRCULANTE	1.200,00
990000	OTROS PASIVOS	6'803.584,12
		21.623'470.275,91
530000	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO (Financiamiento de Importación de Derivados - CFDD)	4.485'800.000,00
	FINANCIAMIENTO DE IMPORTACIÓN DE DERIVADOS - CFDD	4.485'800.000,00
	TOTAL	26.109'270.275,91

Fuente: (Proforma del Presupuesto General del Estado 2012, 2012)

Apéndice B: Contratación Pública - Montos de Adjudicación año 2012



Fuente: (Instituto Nacional de Contratación Pública, Montos de Contratación, 2012)

Apéndice C: Cuestionario de Control Interno

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

Obejtivo: Determinar el grado de aceptación sobre la implementación de un sistema de control interno basado en indicadores de gestión

NORMA	PREGUNTA	SI	NO
406-02-1	¿Cuenta el BEV con el PAC asociado al Plan Nacional de Desarrollo?		
406-02-2	¿El funcionario que administra la base de datos de proveedores nacionales y extranjeros, lleva un control adecuado?		
406-03-3	¿Las áreas requirentes solicitan la adquisición de bienes o prestación de servicio conforme lo planificado?		
406-03-4	¿Se realizan las compras programadas para el año tomando en cosideración el consumo real, la capacidad de almacenamiento, la conveniencia financiera y el tiempo que regularmente toma el trámite?		
406-03-5	¿Se solicita la certificación presupuestaria, así como la existencia presente o futura de recursos suficientes conforme lo dicta el Código de Planificación de Finanzas?		
406-03-6	¿Se realiza compras de bienes o servicios por ínfima cuantía de manera recurrente?		
406-03-7	¿Existe validación de procesos por ínfima cuantía por parte de la máxima autoridad del área?		
406-04-8	¿Existe un Guardamacen o Bodeguero que continuamente verifique si los bienes requeridos se encuentran bajo las especificaciones técnicas solicitadas?		
9	¿Existe procedimientos de control interno que coadyuven a la eficacia y eficiencia de las actividades de contratación pública?		
10	Considera que ¿de existir un sistema de control interno con base en indicadores de gestión logrará mejorar la atención al proveedor?		

Fuente: Investigación

REFERENCIAS

- Altair Consultores. (2005). Finanzas y Control de Gestión. *ECO 3 Colecciones: "El Cuadro de Mando Integral"*, 87.
- Ana David y Alfonso Lastra. (2007). *Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión bajo las perspectivas del "Balanced Scorecard" BSC en la Cámara de Comercio de Santa Marta*. Barranquilla - Colombia: Fundación Unoversidad del Norte, División de Ciencias Administrativas.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial N°449.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Constituyente. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito: Segundo Suplemento Registro Oficial No. 306.
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda. (2012). Obtenido de Taller de Audiencia de Rendición de Cuentas: <http://www.bev.fin.ec>
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda. (2013). Obtenido de <http://www.bev.fin.ec/>
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. (E. A. Herrera, Ed.) Santafé de Bogotá, D.C., Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Congreso Nacional. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Quito: Suuplemento Registro Oficial No. 595.
- Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicos de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos*. Tribunal Constitucional. Quito: Suplemento Registro Oficial N° 87.
- Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de Control Interno para las Entidades, organismos del Sector Público y personas jurídicas de Derecho Privado*. Quito: Registro Oficial No 87, Acuerdo No. 039-CG.
- Definición. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/gestion>
- Definicion.mx. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.mx/estrategia/>
- Faneite, A. J. (2007). *El modelo COSO como metodología en la evaluación del Control Interno de las Auditorías de Gestión*. Universidad Centroccidenta "Lisandro Alvarado", Adminsitración y Contaduría. República Bolivariana de Venezuela: Personal.
- Gobierno Nacional de la República del Ecuador & Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2012). *Proforma del Presupuesto General del Estado 2012*. Quito: Subsecretaría del Presupuesto.
- Google Maps. (s.f.). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/>
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. (1995). *Normas y procedimientos de Auditoría* (Vol. Decimoquinta edición). México, México D.F., México: Equus Impresores, S.A. de C.V.

Instituto Nacional de Contratación Pública, Montos de Contratación. (2012). Obtenido de www.compraspublicas.gob.ec

KPMG, I. d. (2014). Una introducción al nuevo marco integrado de control interno (COSO 2013). *La Gaceta*, 10. Obtenido de <http://www.kpmg.com/AR/es/Instituto-Comites-Auditoria/Gacetas/Documents/Gaceta-2-octubre-2014.pdf>

Mejía, M. F. (2012). *Diseño de indicadores como herramientas para medir la gestión de los recursos humanos materiales y financieros en el Departamento de Servicio al Cliente del Hospital Santa Inés*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador.

Ministerio de Finanzas. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito: Registro Oficial N° 306, Segundo Suplemento.

Narcisa Grimanese Zumba Hidalgo & Silvia Jeanneth Flores Balcázar. (2010). *Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para casa Moeller Martinez C.A., de la ciudad de Quito. Periodo 2008*. Quito: Universidad Técnica Particular de Loja.

Posso, M. (2011). *Proyectos, Tesis y Marco Lógico*. Ibarra, Ecuador: Cámara Ecuatoriana del Libro - Núcleo de Pichincha.

Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

Registro Oficial N° 395. (2008). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Quito: Registro Oficial del Ecuador.

Robert Kaplan y David Norton. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Robert Kaplan y David Norton. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* (Tercera ed.). Barcelona: Centro de Libros PAPF, S.L.U.

Rojas, W. O. (2007). *Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas: Panapo.

Samuel Albeto Mantilla Blanco & Sandra Yolima Cante. (2005). *Auditoría del Control Interno*. (A. Gutierrez, Ed.) Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.

Toapanta, M. (2010). *Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público*. Instituto de Ciencias y Matemáticas, Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión. Guayaquil: Escuela Politécnica del Litoral.

Zamira Murillo y Verónica Ortíz. (2004). *Diseño de un sistema de control para la gestión comercial con los clientes preferenciales de CODENSA S.A. ESP.* Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

Resumen Final

Diseño de un Sistema de Control Interno para incrementar la eficiencia en la administración de compras en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda

Ana Cristina Flores Laguas

94 páginas

Tesis dirigida por: Ing. Mg. Germania Vayas Ortega.

La normativa emitida por el Instituto Nacional de Contratación Pública permite a los servidores públicos de las áreas administrativo financieras llevar a cabo los procesos de manera transparente; sin embargo, instancias internas de las instituciones públicas hace que exista una rotación de personal continuo y de esta manera la responsabilidad de llevar a cabo los procesos pre contractuales y contractuales recae en una responsabilidad implícita. En el Banco Ecuatoriano de la Vivienda con lo antes mencionado ha generado criterios divergentes al momento de efectuar el abastecimiento de recursos sean estos de bienes o servicios. Con la implementación de un sistema de control interno basado en indicadores de gestión se detecta los cuellos de botella, y se da a conocer a los servidores el mejoramiento continuo que el área de compras públicas requiere, a su vez se afianza el compromiso profesional y personal que se necesita. El presente trabajo, facilitará a los estudiantes, el entendimiento en la ejecución de los procesos pre-contractuales, contractuales con los cuales se efectúan las adquisiciones de bienes y servicios en el sector público, alineados a la normativa vigente y al Plan Nacional del Buen Vivir; facilitando de esta manera el entendimiento a la función pública.